

Keskijohdon työhyvinvointikokemukset hyvinvointipalveluorganisaatiossa

RIIKKA HALMEVUO
Tampereen yliopisto
Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Marraskuu 2016

TAMPEREEN YLIOPISTO

Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

HALMEVUO, RIIKKA: Keskijohdon työhyvinvointikokemukset
hyvinvointipalveluorganisaatiossa

Pro gradu -tutkielma, 58 sivua, 4 liitesivua

Hyvinvointipalvelujen järjestämisen maisteriohjelma

Ohjaaja: Kalliola Satu

Marraskuu 2016

Työhyvinvoinnin vaikutukset näkyvät organisaatioissa muun muassa koko henkilöstön jaksamisena ja työkykyisyytenä, joilla on yhteiskunnallisia vaikutuksia esimerkiksi työttömyyden ja varhaisen eläkkeellesiirtymisen aiheuttamien kustannusten pienenemisenä. Organisaatioiden täytyy täten tarkastella työhyvinvointiaan ja vaikuttaa siihen, koska se on heidän keskeinen menestystekijä.

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli tutkia hyvinvointipalveluorganisaation keskijohdon työhyvinvointikokemuksia; millaisia kokemuksia keskijohdon esimiehillä oli omasta työhyvinvoinnistaan ja miten heidän työhyvinvointinsa vaikuttaa heidän omaan työntekoonsa sekä työympäristöön. Tavoitteena oli jäsentää niitä tekijöitä keskijohdon työhyvinvoinnista, mitkä lopulta näkyivät positiivisena koko organisaation hyvinvoinnissa. Näin saatiin ymmärrystä siitä, millainen keskijohdon työhyvinvoinnin tukeminen voi näkyä tuloksellisina koko organisaatiossa.

Tutkimusaineisto kerättiin narratiivisella tutkimusmenetelmällä. 12 hyvinvointipalveluorganisaation keskijohdon esimiestä tuotti narratiivin eli kertomuksen avoimien kysymysten avulla työhyvinvointikokemuksistaan sähköiselle lomakkeelle. Narratiivit analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.

Tutkimustulosten mukaan kyseisen hyvinvointipalveluorganisaation keskijohdon esimiehet kokivat voivansa työssään hyvin, mitä tukivat työn selkeä tavoite, mahdollisuus oman osaamisen käyttämiseen, vaikutusmahdollisuudet, muutoksen kokeminen mahdollisuutena, hyvä johtaminen, arvostus sekä toimiva vuorovaikutus työyhteisössä. Keskijohdon työhyvinvointia heikensi byrokraattisuus, tuen puute, muutos, vuorovaikutushaasteet, resurssien vähyys, vastuiden ja velvollisuuksien kohtaamattomuus, työmäärän haasteet, epäoikeudenmukaisuus, tiukka ohjaus sekä epäonnistumisen kokemukset.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että keskijohdon työhyvinvointi voi jalkautua hyvinvointina koko organisaatioon. Tähän päästään poistamalla työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä hyödyntäen työhyvinvointia edistäviä tekijöitä. Tällainen työhyvinvoinnin kehittäminen on mahdollista avoimena vuorovaikutteisena prosessina, jota lähdetään työstämään organisaation sisältä käsin.

Avainsanat: työhyvinvointi, keskijohto, hyvinvointipalveluorganisaatio

THE UNIVERSITY OF TAMPERE
School of Social Sciences and Humanities

HALMEVUO, RIIKKA: Occupational welfare experiences of the middle management in a welfare service organisation

Master's Thesis, 58 pages, 4 appendix pages
Master's Degree Programme in Human Services
Supervisor: Kalliola Satu
November 2016

Occupational welfare is visible in organisations in various ways, such as personnel experiencing less stress and higher capacity to work. This also has social affects, in, for example, diminishing costs of unemployment and early retirement. Therefore organisations need to pay attention to occupational welfare as it can be seen as a major success factor.

The aim of this thesis was to study how middle managers in a welfare service organisation experience occupational welfare, how they experience it in their own work and how it affects their own work and work environment. The aim was to find the factors in middle managements occupational welfare that have a positive effect in the welfare of the whole organisation. This gives an insight on how promoting the occupational welfare of middle management can have an effect on the whole organisation.

The research method used was a narrative one. 12 middle managers in a welfare service organisation wrote a narrative, that is a story, about their occupational welfare experiences in an electronic form using open ended questions as basis. The narratives were analysed using a theory guided content analysis.

Results of the study show that middle managers of the organisation feel that they thrive in their work. Their welfare was supported by clear targets, the possibility to use their skills and interact with others, seeing change as a possibility, good management, respect and interaction in the work community. The factors affecting their welfare negatively were bureaucracy, lack of support, change, challenges in interaction, lack of resources, discrepancies between responsibilities and duties, challenges with the amount of work, injustice, strict guidance and experiencing failure.

The conclusion that can be reached is that middle management welfare can spread to the whole organisation. This can be achieved by removing factors negatively affecting occupational welfare by making use of factors contributing to occupational welfare. Developing welfare in such a way is possible as an interactive process that can be started from within the organisation.

Key words: occupational welfare, middle management, a welfare service organisation

SISÄLLYS

1 Johdanto	1
2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	3
2.1 Työhyvinvoinnin määrittelyä	3
2.2 Johtamisen määrittelyä	9
2.3 Kompleksisuusajattelun määrittelyä	14
2.4 Näkökulma esimiehen työhyvinvointiin kompleksisen organisaation johtajana	16
3 Tutkimuksen toteutus	20
3.1 Tutkimuksen tarkoitus	20
3.2 Tutkimuskysymykset	21
3.3 Aineiston kerääminen	21
3.4 Aineiston analyysi	25
3.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	27
4 Tutkimustulokset	29
4.1 Mistä keskijohdon työhyvinvointi koostuu?	29
4.2 Miten keskijohdon työhyvinvointia voidaan edistää?	33
4.3 Miten keskijohdon työhyvinvointi vaikuttaa organisaation hyvinvointiin?	36
4.4 Erot työhyvinvointikokemuksissa	38
5 Johtopäätökset	40
5.1 Keskeiset tutkimustulokset	40
5.2 Keskijohdon työhyvinvointia edistävät ja heikentävät tekijät	43
5.3 Kehittämisehdotukset	45
6 Pohdinta	49
Lähteet	52
Liitteet	59
Liite 1 Saatekirje	59
Liite 2 mukailtu E-lomake	61

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	4
Kuvio 2	Työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät	5
Kuvio 3	Työhyvinvointi vertauskuvallisesti Maslowin tarvehierarkian mukaan	6
Kuvio 4	Henkilöstöfunktion kehittyminen	10
Kuvio 5	Henkilöstön johtamisen ulottuvuudet	12
Kuvio 6	Pelkistetty malli esimiehen työhyvinvoinnin kokonaisuudesta	18
Kuvio 7	Kooste keskijohdon esimiesten työhyvinvointia edistävästä tekijöistä	43
Kuvio 8	Kooste keskijohdon esimiesten työhyvinvointia heikentävistä tekijöistä	44
Kuvio 9	Malli työhyvinvointia edistävien tekijöiden hyödyntämisestä heikentävien tekijöiden poistamiseksi	46

1 Johdanto

Työelämän toimintaympäristömme elää jatkuvassa muutoksessa, joka tekee tulevaisuuden ennustamisesta haastavaa. Tämä näkyy niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin esimerkiksi taloudellisena epävakautena. Organisaatioiden täytyy pohtia menestyksensä mahdollisuuksia tulevaisuudessa; mihin liittyvät esimerkiksi kilpailukyky, osaavan työvoiman saaminen, toiminnan tuloksellisuus, tuottavuus sekä työyhteisön toimivuus. Näiden tekijöiden edessä organisaatioiden esimiehet ja johto ovat suuren haasteen edessä, kun organisaation pitäisi pystyä niin sanottuihin ketteriin ratkaisuihin pienillä resursseilla. (ks. esim. Piirainen 2015; von Bonsdorff 2009; Mitleton-Kelly 2006.)

Esimiehet ja johto ovat myös vastuussa organisaatioiden menestyksestä, joten sen edellytyksiä on tarpeen pohtia ja tämän pro gradu -tutkielman yhteydessä tarkastelua tehdään työhyvinvoinnin näkökulmasta. Organisaation toiminnan tuloksellisuuteen, tuottavuuteen sekä kilpailukykyyn on työhyvinvoinnilla todettu olevan yhteys. Tämä yhteys voidaan nähdä myös kaksisuuntaisena; työhyvinvointi lisää yrityksen kilpailukykyä ja hyvä kilpailukyky luo edellytyksen henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseksi. Työhyvinvoinnin vaikutukset näkyvät esimerkiksi koko henkilöstön jaksamisena ja työkykyisyytenä, jolla on yhteiskunnallisia vaikutuksia esimerkiksi työttömyyden ja varhaisen eläkkeellesiirtymisen aiheuttamien kustannusten pienenemisenä. (Elo ym. 2001, 153; von Bonsdorff ym. 2009, 11–14, 54.)

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on tarkastella keskijohdon työhyvinvointi. Kiinnostuksen kohteena oli keskijohdon työhyvinvointi muuttuvassa yhteiskunnassamme ja keskijohdon työhyvinvoinnin merkitykset koko organisaation hyvinvointiin ja sen mahdollinen näkyminen aina tuotteen tai palvelujen käyttäjien tasolle asti. Gerlanderin ja Launiksen (2007, 203) mukaan tiedämme yllättävän vähän siitä, miten työpaikoilla ihmiset kuvaavat työhyvinvointiaan. Tämän pro gradu -tutkielman lähtökohtana oli se, miten

keskijohdossa työskentelevät määrittelevät itse oman työhyvinvointinsa ja millaisia kokemuksia heillä oli omasta työhyvinvoinnistaan. Työhyvinvointi ei ole kuitenkaan yksiselitteinen ja selkeä asia, ja sitä onkin jäsennetty ja tutkittu paljon jo aikaisemmin (Gerlander & Launis 2007, 202).

Keskijohdon työhyvinvointia tarkastellaan osana hyvinvointipalveluorganisaatiota. Forma, Kuivalainen, Niemelä ja Saarinen (2007) toteavat, että hyvinvointipalvelut voidaan luokitella usealla eri tavalla. Hyvinvointipalveluilla viitataan niihin palveluihin, joita ihmiset tarvitsevat perustarpeidensa tyydyttämiseen, kuten koulutukseen tai työvoimahallinnon palveluihin. Suppeammassa merkityksessä hyvinvointipalveluilla viitataan vain sosiaali- ja terveystalouteen.

Pro gradu –tutkielma tehtiin yhteistyössä suuren sosiaali- ja terveystaloutta tuottavan organisaation kanssa. Kyseessä on julkinen hyvinvointipalveluorganisaatio, jolla oli vuonna 2016 työhyvinvointiteemana ”Reilu meininki”. Kyseinen teema oli osa heidän työhyvinvointiohjelmansa. Työhyvinvointiohjelmassa oli eri painopistealueita, joista tämä pro gradu –tutkielma asettuu Hyvinvoiva esimies – hyvinvoiva työyhteisö painopistealueeseen. Yhteistyö toteutettiin kevään 2016 aikana, jolloin tarkoituksena oli tutkia laadullisella tutkimusmenetelmällä keskijohdossa toimivien ihmisten työhyvinvointia ja löytää sellaisia ilmiöitä keskijohdon työhyvinvointiin liittyen, mitkä näkyivät laajemmin koko organisaation hyvinvoinnissa positiivisesti tai joiden avulla voidaan edistää koko organisaation työhyvinvointia.

Tavoitteena oli hahmottaa kyseisessä hyvinvointiorganisaatiossa niitä tekijöitä keskijohdossa toimimiseen liittyen, joihin vaikuttamalla voidaan edistää koko organisaation hyvinvointia. Näin saadaan esiin, miten keskijohdon työhyvinvoinnin eteen tehtävät kehittämistoimet voivat näkyä tuloksellisesti koko organisaation hyvinvoinnissa ja näin näkyä myös laajemmin yhteiskunnallisena ilmiönä tyytyväisinä hyvinvointipalvelujen käyttäjinä. Tutkielman tulosta voi käyttää hyvinvointipalveluorganisaatioissa työhyvinvoinnin kehittämisen välineenä.

2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

2.1 Työhyvinvoinnin määrittelyä

Pro gradu -tutkielman keskeisenä käsitteenä on työhyvinvointi. Työhyvinvointi on laaja-alainen käsite, jonka selkeä määrittäminen on haasteellista. Työhyvinvointi muun muassa tarkoittaa eri henkilöille eri asioita. Työhyvinvointi ei ole mitään konkreettista, vaikka se sisältääkin sekä aineellisia että henkisiä tekijöitä. Siihen liittyy henkisiä ulottuvuuksia, kuten tunne siitä, että tekee merkityksellistä työtä ja että työntekoa arvotetaan. Konkreettisempina asioina työhyvinvointiin liittyy esimerkiksi hyvät työvälineet ja hyvä työterveyshuolto. (Rauramo 2008, 11; Ojala & Ahonen 2003, 20.) Mamia (2009, 20–21) tuo esiin, että työhyvinvointi on kaikille tuttu käsite, mutta usein ei pysähdytä pohtimaan mitä se varsinaisesti tarkoittaa. Hän on esittänyt työhyvinvointi -käsitteen tarkoittavan muun muassa seuraavia asioita: työturvallisuutta ja fyysistä työympäristöä, palkkauksen tasoa, fyysistä terveyttä ja työkykyä, stressin ja uupumuksen välttämistä, tyytyväisyyttä työhön ja työpaikkaan, työpaikan ihmissuhteita ja työilmapiiriä, innostusta omasta työstä, työstä saatavaa henkistä tyydytystä sekä tasapainoa työn ja muun elämän välillä.

Työhyvinvointia on määritelty monella tapaa ja yksi näkökulma on Mankan (2011, 75–200) malli työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, jotka on jaettu viiteen osaan (ks. kuvio 1). Tässä mallissa työhyvinvoinnin lähtökohta on voimavarakeskeinen. Siinä tavoitellaan sekä mahdollisimman hyvin ja menestyksellisesti toimivaa työpaikkaa sekä hyvinvoivaa ja tervettä työntekijää. Ensimmäinen tekijä mallissa on organisaatio, johon liittyvät koko organisaation tavoitteellisuus, joustava rakenne, jatkuva kehittyminen sekä toimiva työympäristö. Toisena tekijänä voidaan erottaa johtaminen, jonka tulee olla osallistuvaa ja kannustavaa johtamista. Kolmantena tekijänä on työyhteisö, johon liittyvät avoin vuorovaikutus työyhteisössä, työyhteisötaidot sekä ryhmän toimivuus ja yhteiset

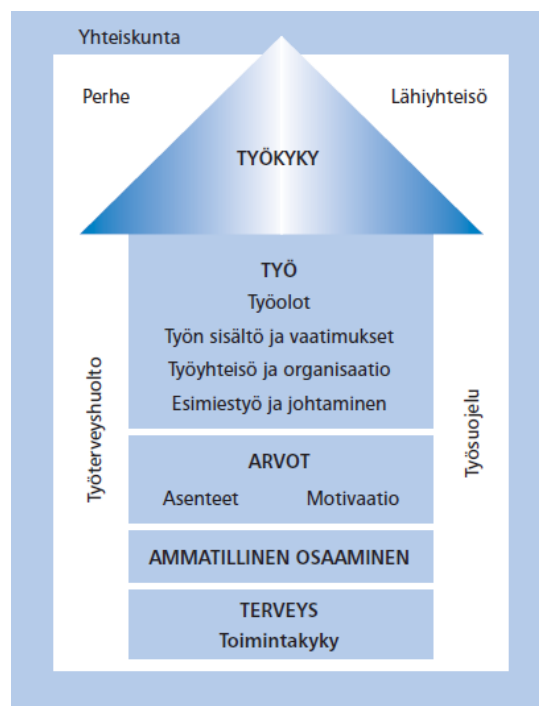
pelisäännöt. Neljäntenä tekijänä on työ ja siihen liittyvät työhyvinvoinnin näkökulmasta oleellisesti vaikuttamismahdollisuudet sekä kannustearvo. Viidentenä tekijänä on itse työntekijä, jonka psykologisella pääomalla, terveydellä ja fyysisellä kunnolla on yhteys muihin edellä mainittuihin tekijöihin. Työhyvinvointi syntyy täten yksilön ja työpaikan, työn, esimiehen sekä työtovereiden positiivisen ja aktiivisen vuorovaikutuksen ansiosta. Työhyvinvoinnin edistäminen on parhaimmillaan sujuvaa yhteistyötä niin organisaation sisäisten kuin ulkoistenkin toimijoiden kesken. Työhyvinvointi on ennen kaikkea ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokemassa työn iloa. (ks. myös Manka 2010; Manka 2012; Ojala & Ahonen 2003; Rauramo 2004.)



Kuvio 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka 2011, 76).

Työhyvinvointiin liittyy läheisesti työkyvyn käsite. Työkyky on ihmisen voimavarojen ja työn välistä tasapainoa, jossa voimavaroilla tarkoitetaan muun muassa ihmisten terveyden, toimintakyvyn ja osaamisen kokonaisuutta ja työllä työyhteisön, työympäristön, työn vaatimusten ja työn organisoinnin kokonaisuutta. Työkykyä on kuvattu talona, jossa on eri kerroksia (ks. kuvio 2). Työkykytalon pohjakerroksen muodostavat ihmisen terveys sekä kokonaisvaltainen toimintakyky. Talon toinen kerros liittyy ihmisen ammattitaitoon ja

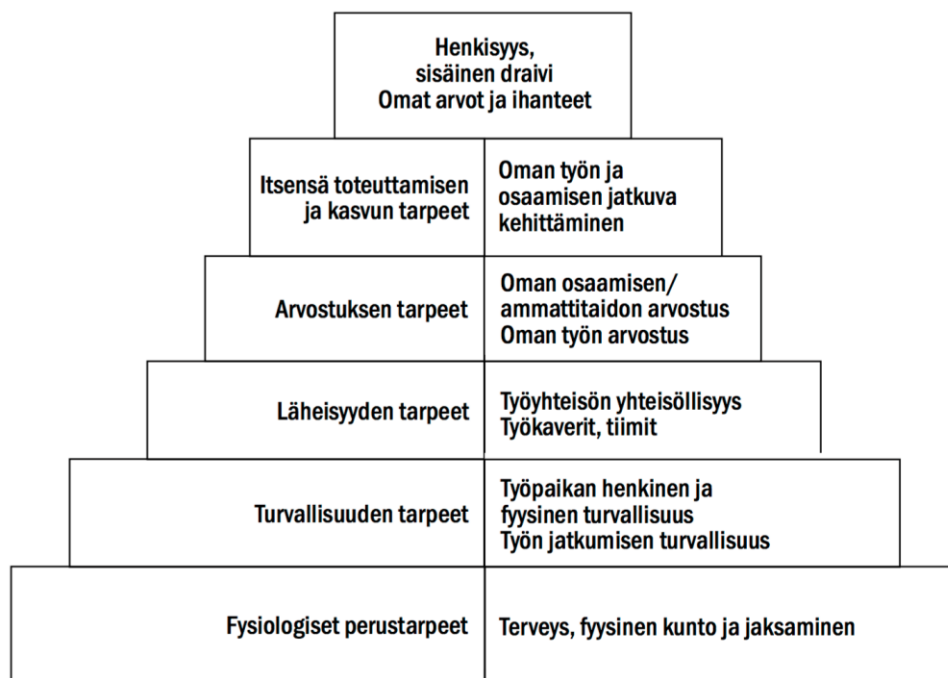
osaamiseen. Kolmas kerros kuvaa ihmisen arvojen, asenteiden ja motivaation kokonaisuutta. Neljäs kerros kuvaa konkreettisesti työtä ja siihen liittyviä tekijöitä, kuten työoloja, työn sisältöä ja vaatimuksia, työyhteisöä ja organisaatiota sekä esimiestyötä ja johtamista. Neljäs kerros on talon kuvainnollisesti isoin ja painavin kerros, jolla on vaikutuksia alempiin kerroksiin. Talon katto kuvaa työkykyä, jolla tarkoitetaan laaja-alaisesti työn ja ihmisen voimavarojen välistä tasapainoa, johon liittyvät myös oleellisesti työsuojeluun ja työterveyshuoltoon liittyvät tekijät sekä ihmisten lähipiiri. Työkykytaloa ympäröi aina yhteiskunnallinen ulottuvuus, joka vaikuttaa taustalla esimerkiksi infrastruktuurin, palveluiden ja säädösten muodossa työkykyyn. (Ilmarinen 2006, 79–81.)



Kuvio 2. Työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät (Ilmarinen 2006)

Otala ja Ahonen (2003, 20–21) ovat puolestaan tarkastelleet työhyvinvointia Maslow’n tarvehierarkian näkökulmasta (ks. kuvio 3). Maslow’n tarvehierarkian alin taso kuvaa ihmisen fysiologisia perustarpeita, kuten ravintoa ja unta. Työhyvinvoinnin alin taso liittyy ihmisten terveyteen ja fyysiseen kuntoon. Työhyvinvoinnin perustana voidaan pitää ihmisen fyysistä hyvinvointia. Toisen tason tarpeet liittyvät turvallisuuteen, joka työolosuhteissa liittyy muun muassa työympäristön ja työvälineiden turvallisuuteen sekä henkiseen turvallisuuteen eli hyvään työilmapiiriin ja luottamukseen. Kolmannen tason tarpeet liittyvät läheisyyden tarpeeseen eli työyhteisöön. Työ- ja ammattiyhteisö on tärkeä sosiaalisen hyvinvoinnin tekijä niin ihmissuhteiden näkökulmasta kuin työhön

sitoutumisen ja jaksamisen näkökulmista. Arvostuksen tarpeet ovat Maslow'n tarvehierarkian neljäs kohta. Arvostus työelämässä liittyy ihmisten osaamiseen ja ammattitaitoon. Korkeimman asteen tarpeet Maslow'n tarvehierarkiassa muodostuvat itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeista. Näihin liittyvät työn näkökulmasta halu kehittää omaa toimintaansa ja osaamistaan sekä halu saavuttaa päämääriä. Tämän lisäksi Ojala ja Ahola ovat lisänneet Maslow'n tarvehierarkian päälle henkisyyden ja sisäisen draivin tarpeen. Tähän liittyvät omat arvot ja motiivit, jotka ohjaavat ihmisen toimintaa. Tähän ylimpään tarpeeseen liittyy myös näkökulma siitä, että työnantajan mittavat työhyvinvointitoimet eivät voi olla vaikuttavia, ellei työntekijä itse halua pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan.



Kuvio 3. Työhyvinvointi vertauskuvallisesti Maslowin tarvehierarkian mukaan (Ojala & Ahonen 2003, 21).

Työhyvinvointia voidaan tarkastella myös säädösten näkökulmasta. Lainsäädäntö määrittää hyvin työhyvinvointia työn fyysisyyden näkökulmasta, kun esimerkiksi työolosuhteet ovat turvalliset ja työtapaturmia pyritään ennaltaehkäisemään suunnitelmallisesti. Ihmisen fyysinen terveys on siis oleellinen osa työhyvinvointia. Tänä päivänä työnteossa painottuu kuitenkin tietotyö, jolloin työhyvinvointi koostuu ei niin konkreettisista tekijöistä, kuten osaamisesta ja työilmapiiristä. (Ojala & Ahonen 2003, 22.)

Rauramo (2008, 19) kuitenkin huomauttaa, että hyvät työpaikat ylittävät lainsäädännön velvoitteet työhyvinvoinnin näkökulmasta, jolloin työntekijän työhyvinvointi otetaan kokonaisuudessaan huomioon. Sinänsä työhyvinvoinnista ei ole säädetty erillistä lakia, mutta työhyvinvointitoimintaa velvoittavat monet lait. Työsopimuslaki (55/2001) säättää työsuhdetta koskevien osapuolten oikeuksista ja velvollisuuksista sekä työsuhteeseen liittyvistä ehdoista. Työturvallisuuslaki (738/2002) painottaa työympäristön ja työolosuhteiden turvallisuutta sekä sen tarkoitus on ennaltaehkäistä työtapaturmia, ammattitauteja sekä muita työperäisiä terveyshaittoja. Työsuojelua koskevista säännöksistä ja niiden noudattamisesta määrittää laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (44/2006). Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007) puolestaan edistää yrityksen ja henkilöstön vuorovaikutuksellisia yhteistoiminta-asioita, joihin liittyy muun muassa riittävä tiedon saanti. Työterveyshuoltolaki (1383/2001) määrittää työnantajan velvollisuudesta järjestää työterveyshuolto ja sen sisällöstä ja toteuttamisesta. Lain tarkoituksena on edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön turvallisuutta ja terveellisyyttä sekä työ- ja toimintakykyä kokonaisvaltaisesti.

Työhyvinvoinnissa näkökulma on usein yksilön sijasta koko työyhteisön toimivuudessa ja sairauksien sijasta terveyden edistämisessä, vaikka edelleen työhyvinvointi saatetaan ymmärtää suppeasti vain fyysisen kunnon kohentamiseksi tai virkistystoiminnaksi (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 12). Ojala ja Ahonen (2003, 20) painottavat, että ihmisten pitää voida hyvin mielen, tunteiden ja fyysisen kehon puolesta eli ihminen on kokonaisuus. Näin ollen myös työhyvinvointia tulee tarkastella kokonaisuutena. Työhyvinvoinnilla voidaankin laaja-alaisesti katsoen tarkoittaa organisaation kokonaisvaltaista hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tasapainoa (Manka ym. 2012, 13.) Työhyvinvoinnista voidaankin erottaa olevan hyötyä kolmella tasolla; yksilön, yrityksen ja kansantalouden tasoilla. Yksilötasolla työhyvinvointi näkyy parempina työurina, työntekijän motivaatiossa, paremmassa työn ja vapaa-ajan laadussa ja stressin vähäisyytenä. Yrityksen tasolla työhyvinvoinnin hyödyt näkyvät muun muassa työpaikan imagossa, liiketoiminnan tuloksessa, laadussa ja kilpailukyvyssä. Kansallisella tasolla työhyvinvointi näkyy pidempinä työurina, myöhempinä eläkkeelle siirtymisinä ja työssäolon lisääntymisenä, jotka näkyvät laajemmin tuottavuutena. (Anttonen & Räsänen 2009, 19; Anttonen & Vainio 2010, 1246.)

Työhyvinvointia tarkastellaan nykyään niin sanotusti positiivisesta näkökulmasta, eikä sitä ymmärretä vain kielteisten tekijöiden puuttumisena (Anttonen & Vainio 2010, 1245). Tähän liittyy esimerkiksi organisaatioiden pyrkimys menestyä, jolloin työntekijöiden hyvinvointi on keskeinen osa tuloksellisuutta ja kirjoitettu jo strategiatasolle asti. Tarkoitus on pohtia ennalta työhyvinvointiin liittyviä asioita, jolloin voidaan esimerkiksi vaikuttaa siihen, että ihmiset jaksavat ja viihtyvät työssä kauemmin, mikä näkyy säästöinä henkilöstökustannuksissa. Toisaalta työnantaja on valmis resursoimaan työhyvinvointiin, jos se nähdään liiketoimintaa edistävänä tekijänä. Työhyvinvoinnista tulee organisaatiolle siis strategista eli sen avulla tuetaan organisaation tavoitteita. (Manka ym. 2012, 13; Ojala & Ahonen 2003, 19; Leskinen & Hult 2010, 86, 102.) Myönteiseen kuvaan työhyvinvoinnista liittyy myös Hakasen (2004, 15, 27) käsite työnimu. Työnimu voidaan määritellä pysyväksi, myönteiseksi tunne- ja motivaatiotilaksi. Siihen liittyy tarmokkuus ja omistautuminen työtä kohtaan sekä työhön uppoutuneisuus ja siitä saatava nautinto. Työnimu on siis sitä, että töihin on kiva mennä ja työ koetaan haasteelliseksi ja palkitsevaksi. Lehdon ja Sutelan (2008, 191–194) työolotutkimuksen mukaan suomalaisille työn itsenäisyys on tärkeä tekijä. Myös hyvät suhteet työtovereihin nähdään työhyvinvointia merkittävästi lisäävänä tekijänä. Työn vaihtelevuus ja mielenkiintoisuus lisäsivät työssä viihtymistä, samoin kuin työaikojen myönteinen joustaminen. Kivimäen ym. (2003, 27, 31) tutkimuksessa sairaalahenkilöstön työhyvinvoinnista puolestaan löydettiin yhteys oikeudenmukaisen kohtelun ja terveyden välillä. Vähemmän merkittävänä suhteessa työssä viihtymiseen puolestaan nähtiin suhde esimieheen, palkka tai etenemismahdollisuudet työssä (Lehto & Sutela 2008, 195).

Esimiesten työhyvinvointia on tutkittu esimerkiksi työn vaatimusten tai työn voimavarojen näkökulmista (ks. esim. Kontiainen 2006; Rydstedt ym. 2007; Melin ym. 2007). Feldt ym. (2009, 43–44) seurantatutkimuksessa suomalaisten esimiesten työkyky oli hyvää tasoa ja kymmenen vuoden tarkastelujakson aikana se oli pysynyt koko ajan pääosin hyvänä. Työolotutkimuksen mukaan esimiehet eivät saa työstään psyykkisiä oireita muita palkansaajia enempää, vaikka he kokevat työnsä henkisesti raskaampana kuin muut työntekijät (Kontiainen 2006, 170). Myöskin työuupumus on harvinaisempaa esimiestehtävissä toimivilla verrattuna muihin ansiotyötä tekeviin (Melin ym. 2007, 33). Esimiesten työhyvinvointi näkyy myös positiivisina työhyvinvointikokemuksina ja he kokevat korkeaa työn imua, työnsä palkitsevana sekä ovat sitoutuneita työhönsä (Ahtilinna ym. 2007, 234; Rydstedt ym. 2007, 271–273; Melin ym. 2007, 33–35, 47–49). Osa

esimiehistä kuitenkin voi työssään huonommin ja riski työhyvinvoinnin heikkenemiselle korostuu alimmassa esimiesportaassa. He kärsivät ylempää johtoa yleisemmin heikosta työkyvystä ja masennusoireista. (Feldt ym. 2009, 42; Feldt ym. 2005, 547.) Ylempi johto kokee useammin positiivisia työhyvinvointikokemuksia, kuten työtyytyväisyyttä, innostusta ja työhön sitoutumista, kuin alempi johto (Hyvönen ym. 2008, 29–30; Feldt ym. 2005, 547, Feldt ym. 2003, 297–300). Tarvaisen ym. (2005, 452) tarkastelussa keskijohdon esimiehet puolestaan kokivat työn määrän muita esimiehiä kuormittavampana, kun muutoin työhyvinvointiin liittyvien tekijöiden erot näkyivät lähinnä vain alimman ja ylimmän johdon välillä.

2.2 Johtamisen määrittelyä

Sydänmaanlakan (2004a, 25) mukaan johtaminen on toisten ihmisten käyttäytymiseen vaikuttamista. Juuti (2006a, 160) puolestaan näkee johtamisen valvontana, suunnitteluna, organisointina sekä toimeenpanona ja Mustonen (2003, 98–100) johtamisen monikerroksisena organisaatiokokonaisuuden hallitsemisena. Johtamista voidaan siis eritellä teoreettisesti monesta näkökulmasta.

Johtamista voidaan tarkastella esimerkiksi eri aikakausien näkökulmasta (kuvio 4). 1970-luvulta 1990-luvulle hallinto- palvelu- ja tukifunktioiden tarkoituksena oli sopeuttaa ihmisiä työskentelemään yrityksen tarpeiden mukaisesti. 2000-luvulta lähtien organisaatioiden johtamisnäkökulmat ovat siirtyneet ihmisten tarpeita vastaaviksi, kun johtaminen on muuttunut ohjaavaksi ja tavoitteita asettavaksi. Tällainen tulevaisuusorientaatio on organisaatioiden kilpailuetu, joka saavutetaan nimenomaan henkilöstölähtöisesti. (Sydänmaanlakka 2004b, 245.) Työhyvinvointi nähdään Mankan (2011, 54–55) mukaan organisaation strategisena menestystekijänä. Hän tarkastelee myös työhyvinvointia ajallisena jatkumona 1900-luvun alusta alkaen, jolloin painotus oli yksilön sairaudessa sekä työturvallisuudessa. Nykyään painotus näkyy puolestaan työyhteisön toimivuuden ja terveyden edistämisenä, joilla voidaan saada vaikuttavuutta työhyvinvointiin. Tähän päästää suuntaa näyttävällä johtamisella (Sydänmaanlakka 2004b, 245).



Kuvio 4. Henkilöstöfunktion kehittyminen (Sydänmaanlakka 2004b, 245).

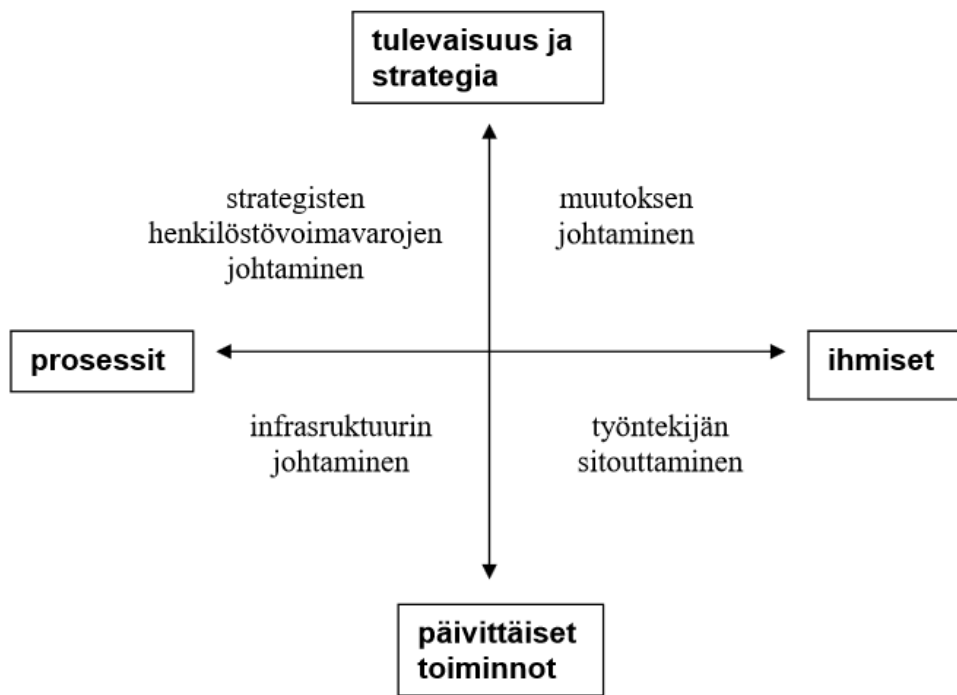
Sydänmaanlakka (2004b, 246–247) puhuu älykkäästä organisaatiosta, silloin kuin johtaminen on suuntaa näyttävää. Erityisesti tällöin painottuu henkilöstöjohtaminen; henkilöstöä pidetään tärkeimpänä resurssina ja sen osaamiseen ja hyvinvointiin ollaan valmiit panostamaan. Henkilöstöjohtamisesta on olemassa selkeä kokonaismalli, joka ohjaa ja määrittää organisaation toimintaa. Henkilöstöprosessit ovat hyvin kuvattu ja ne ovat yksinkertaisia. Olennaista on, että johtaminen on systemaattista ja pitkäjänteistä.

Yksi käytetty jaottelu johtamisesta jakaa sen ihmisten johtamiseen (leadership) sekä asioiden johtamiseen (management). Näitä ei kuitenkaan tulisi nähdä erillisinä johtamisen tapoina. Johtamiseen tarvitaan *ihmisten johtamisen* vuorovaikutustaitoja, koordinoitua, kannustusta ja inspirointia sekä *asioiden johtamisen* suunnittelua, organisointia, valvontaa ja ongelmanratkaisua. (Kotter 1996, 6; Kotter 2001, 86–87.) Esimerkiksi Gronn (2003, 270) sekä Sergiovanni (1995, 129) näkevät asian niin, ettei ole merkitystä käytetäänkö johtamisesta leadership- tai management -käsitettä, sillä johtamiseen tarvitaan joustavuutta ja tilannesidonnaisuutta. Näin ollen samanlainen johtaminen ei sovellu kaikille organisaatioille tai ihmisille. Viitalan (2004, 194–201) mukaan johtamisessa pitäisi näkyä työyhteisön oppimista tukeva vaikutus eli johtajan tulisi olla organisaation kehittäjä, jolloin johtamisessa tarvitaan sekä ihmisten että asioiden johtamisosaamista.

Juuti (2006b, 234–236) pitää johtamista ihmisten johtamisena. Tämän hän perustelee siten, että jatkuvaan ympäristön muutokseen on haasteellista löytää keinoja hallita ja johtaa. Johtajuuden tulisi keskittyä ihmisten johtamiseen niin, että he pystyisivät tekemään työnsä jatkuvan ympäristön muutoksen paineessa. Saman suuntaisesti myös Goleman (2004, 83–91) korostaa johtajuudessa vuorovaikutustaitoja. Hän puhuukin emotionaalista älykkyydestä, joka on hänen mukaansa avain hyvään johtamiseen. Emotionaalisen älykkyyden osatekijöinä ovat johtajan itsetuntemus, itsesäätely, motivaatio, empatia sekä

sosiaalisuus. Tällaista vuorovaikutteista johtamista Antikainen (2005, 236) pitää uudistavana johtamisena, jossa pyritään työntekijöiden kehityksen edistämiseen. Näin päästään myös kohti organisaation tavoitteita. Viitala (2004, 202) sekä Virtanen (2003, 307) kuvaavat johtajaa valmentajana. Tässä näkemyksessä korostuu myös johtajuuden vuorovaikutuksellisuus, kun johtaja nähdään valmentajana eli auttajana, rohkaisijana, suunnan näyttäjänä ja palautteen antajana. Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö vaatii myös johtajuudelta jatkuvaa uudistumista (Virtanen 2003, 307). Viitalan (2004, 76–77) ja Koskisen (2005, 246) mukaan hyväksi johtajaksi voi kasvaa ja siinä voi kehittyä läpi elämän. Johtajana menestymiseksi tarvitaan halua toimia johtajana, nöyryyttä, jatkuvaa itsensä kehittämistä sekä johtamistaidollista koulutusta.

Edellä kuvattua henkilöstöjohtamispainotteista johtajuutta Ulrich (1997, 24–25; 2007, 46–48) on kuvannut henkilöstöjohtamisen neljän ulottuvuuden avulla (kuvio 5). Henkilöstöjohtamisen keskeinen rooli muodostuu tavoite- ja toimintaulottuvuudesta. Pitkän tähtäimen tavoitteet painottuvat tulevaisuuden ja strategian edistämiseen, kun päivittäiset toiminnot keskittyvät lyhyen tähtäimen tavoitteisiin. Ulrichin mukaan henkilöstöjohtamisessa on keskeisintä määrittää ensin toiminnan tavoitteet, jolloin työllä voidaan saada aikaan tuloksia. Sekä pitkän että lyhyen tähtäimen tulosten määrittelyn jälkeen voidaan keskittyä tehtäviin, joita kuvataan toimintaulottuvuudella. Toimintaulottuvuuden ääripäissä toiminta keskittyy ihmisiin ja prosesseihin. Näiden kahden ulottuvuuden avulla määräytyvät henkilöstöjohtamisen neljä pääroolia: strategisten henkilöstövoimavarojen johtaminen, infrastruktuurin johtaminen, henkilöstön sitouttaminen ja muutoksen johtaminen. Strategisten henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteena on strategian toteuttaminen ja tehtävänä henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian yhteensovittaminen. Yrityksen infrastruktuurin johtamisen tavoitteena on tehokkaasti toimivien perusrakenteiden luominen, joka onnistuu organisaatioprosessin uudelleensuunnittelulla ja uudelleen jaetuilla palveluilla. Työntekijöiden sitouttamisen tavoitteena on sekä henkilöstön sitouttaminen että osaamisen kasvattaminen. Sitouttamiseen liittyy oleellisesti henkilöstön kuunteleminen ja tarpeisiin vastaaminen. Muutoksen johtamisen tavoitteena on uudistuneen organisaation luominen. Muutoksen edistäjän eli johdon tehtävänä muutoksen ja uudistamisen johtaminen eli muutoskyvyn varmistaminen.



Kuvio 5. Henkilöstön johtamisen ulottuvuudet (Ulrich 1997, 24).

Ulrich (1997, 24–25) painottaa, että johtamisessa pelkkä reagointi kohti organisaation toiminnan tavoitteita ei riitä, vaan johtamisen tulee olla ennakoivaa. Myös henkilöstöjohtamisen toimenkuvat vaihtelevat organisaatioittain, joten henkilöstön johtamisen ulottuvuuksien painotukset vaihtelevat.

Keskijohdossa työskentelevän esimiehen johtamistyön luonne kuvautuu pitkälti yleisluontoisista johtamisen ja johtajuuden tutkimuksista, joita edellä on kuvattu. Hales (2006, 39–41) on kuitenkin keskittynyt tutkimuksessaan erityisesti keskijohdon tehtäväkentän kuvaamiseen. Hänen mukaansa keskijohdon työnkuvaan kuuluvat valvonta, suoriutumisen johtaminen, osaston ylläpito, strategian ja operatiivisen liiketoiminnan yhdistäminen, yksikön johtaminen sekä liiketoiminnan johtaminen. Näitä voidaan edelleen jakaa niin, että valvontaan, suoriutumisen johtamiseen ja osaston ylläpitoon liittyvät tehtävät ovat yleensä alemman keskijohdon vastuulla, ja strategian ja operatiivisen liiketoiminnan yhdistäminen, yksikön johtaminen sekä liiketoiminnan johtamiseen liittyvät tehtävät ovat ylemmän keskijohdon vastuulla.

Virtanen (2011, 75) on tutkinut suomalaisen erikoissairaanhoidon johtamista. Sairaaloiden toiminnasta vastaavat suomalaisessa terveydenhuollossa pääosin lääkäri- ja hoitajataustaiset johtajat ja johtamisen toimintakentässä lääketieteen erikoisalot ovat keskeisessä asemassa. Myös Torpan (2007, 199–200) mukaan erikoissairaanhoidossa näkyy vahvasti professionaalisen ja byrokraattisen johtamisen käytänteet. Tätä toi esiin jo Mintzberg (1983, 189–213) havainnoillaan siitä, että terveydenhuollon organisaatiot ovat byrokraattisia. Tätä hän tarkoittaa vielä professionaaliseksi byrokratiaksi tai ammattilaisbyrokratiaksi, kun keskeisessä asemassa organisaation operatiivisessa johtamisessa ovat lääkärit ja hoitajat. Professionaalinen byrokratia perustuu siis asiantuntemukseen. Virtasen (2011, 83) mukaan suomalaiseen terveydenhuoltoon on yritetty saada uutta johtamisen suuntaa managerialismista eli yksityisen sektorin johtamisopeista. Managerialismissa olennaista on resurssikeskeisen johtamisen muuttaminen tuloskeskeiseksi. Managerialismi ei kuitenkaan ole syrjäyttänyt byrokraattista johtamiskulttuuria suomalaisessa erikoissairaanhoidossa, vaikka siitä onkin nähtävissä aineksia esimerkiksi johtajien tavassa puhua tuloksesta, budjetista ja tulosityksiköistä.

Terveydenhuollon organisaatioihin on kuitenkin jalkautumassa toisenlaista johtamisfilosofiaa esimerkiksi lean-ajattelun kautta. Lean kehitettiin alun perin japanilaisen autoteollisuuden tarpeisiin taloudellisen, mutta tehokkaan tuotannon aikaansaamiseksi. Se on kuitenkin levinnyt muillekin aloille, koska sitä voidaan soveltaa aina kyseisen organisaation tarpeisiin sopivaksi. Lean-ajattelu luo haasteen johtajuudelle, sillä yleinen kompastuskivi koko ajattelulle on sen osittainen omaksuminen. Koska jokainen organisaation on erilainen, täytyy lean-ajattelua soveltaa jokaisen organisaation tarpeita vastaamaan. Valmista mallia ei ole, on vain yleisiä periaatteita. Lean-ajattelun perusperiaate on, että organisaatio toimii mahdollisimman häiriöttömästi ja läpinäkyvästi. Tähän pyritään jatkuvalla prosessin kehittämällä niin, että mahdolliset häiriötekijät minimoidaan reagoimalla niihin välittömästi niiden tultua esiin. Keskeistä lean-ajattelussa on asiakkaalle arvoa tuottavat tekijät. Asiakkaalle tuotetaan arvoa nopealla reagoinnilla, joustavuudella ja tuottavuudella erityisesti hinnan, laadun, läpimenoaikojen, työntekijöiden sitoutumisen sekä jatkuvan parantamisen kautta. Lean-ajattelussa tuottavuuteen ei päästä työtahtia kiihdyttämällä, vaan erilaisten hukkien poistamisella. Hukat tarkoittavat käytännössä kaikkea turhaa työtä. Turha työ ei tuo lisää arvoa asiakkaalle. Näin ollen hukkien järjestelmällisellä poistamisella työn laatu ja tuottavuus

paranevat. (Womack ym. 1990, 3–47; Liker 2004, 35–41.) Esimerkiksi Hicksin (2013, 236, 239–247) mukaan tähän päästään tarkastelemalla kokonaisuutta viiden periaatteen kautta; arvon määrittäminen, hukan tunnistaminen, katkeamattoman prosessin luominen, imuohjaus ja jatkuva kehittyminen. Tuotteen tai palvelun arvo määrittyy asiakaslähtöisesti, koska arvo on siellä, mistä asiakas on valmis maksamaan. Hukan tunnistaminen liittyy prosessin ja toimintojen määrittämiseen niin, että poistetaan kaikki arvoa tuottamattomat asiat ja lisäarvoa tuottavia prosesseja tehostetaan. Katkeamattoman prosessin luominen liittyy tuotannon toteuttamiseen niin, ettei prosessi pysähdy missään vaiheessa. Tähän liittyvät esimerkiksi siirtymisien minimointi ja varastoimisen vähentäminen. Imuohjaus liittyy asiakkaan todellisen tarpeen hahmottamiseen ja sen mukaiseen tuotteen tai palvelun valmistamiseen. Jatkuva kehittyminen tähtää täydellisyyteen eli prosessia kehitetään koko ajan, ettei hukkaa pääse syntymään prosessin missään vaiheessa. (ks. myös Womack & Jones 1996.)

Lean-ajattelu soveltuu hyvin terveydenhuollon organisaatioiden johtamiseen. Asiakkaan terveydentilan edistäminen sekä tarkoituksenmukaisen hoidon löytäminen ovat toiminnan tavoitteet, joten hukkien poistaminen esimerkiksi lyhentämällä hoitoprosessia, parantaa merkittävästi hoitoa, asiakastyytyvääisyyttä ja hoidon kustannuksia. (Toussaint 2009, 28–31; ks. myös Toussaint & Berry 2013.) Esimerkiksi McLaughlin ja Kalaznyn (2005, 34–43) mukaan lean-muutos on näkynyt sairaaloissa kustannusten alenemisena, tuottavuuden kasvuna, työntekijöiden viihtyvyyden parantamisena, alhaisempina potilaskuolemista sekä jatkuvana hoitolaadun paranemisena.

2.3 Kompleksisuusajattelun määrittelyä

Keskijohtoa ja työhyvinvointia tarkastellaan tässä pro gradu -tutkielmassa kompleksisuusajattelun näkökulmasta. Kompleksisuusajattelua ei kuitenkaan voida pitää yhtenäisenä teoriana, vaan se koostuu monista erilaisista kokonaisuuksista, joihin liittyy samanlaisia tapoja ajatella ja jäsentää ilmiöitä (Murray 2003, 409). Kompleksisuusajattelussa eri teoriat ovat moni- ja poikkitieteellisiä. Näiden avulla tavoitellaan ymmärrystä erilaisista ilmiöistä, kuten ekosysteemien käyttäytyminen, kansantalouksien kehittyminen, innovaatioiden syntyminen tai organisaatioiden muutosprosessit. (Jalonen 2007, 49–50.)

Kompleksisuusajattelu on lähtöisin luonnontieteistä, mutta nyttemmin sitä on sovellettu myös yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Esimerkiksi Farazmand (2003, 342–345) näkee kompleksisuusajattelun piirteitä olleen jo Platonin ja Aristoteleen ajattelussa sekä Georg Wilhelm Friedrich Hegelin ja Karl Marxin kirjoituksissa. Morrisonin (2005, 312, 319–320) mukaan kompleksisuusajattelun elementtejä näyttäytyy myös Anthony Giddensin sekä Pierre Bourdieun teorioissa, sillä niissä kompleksisuusajattelun tavoin näyttäytyy sosiaalisten systeemien itseorganisoituminen, systeemien ja ympäristön evoluutio, epälineaariset syy-seuraussuhteet, emergenssejä kehityspolkuja sekä systeemin osien kytkeytyneisyyttä sekä vuorovaikutusta. Ihmiset ovat siis vallitseviin yhteiskuntarakenteisiin sopeutuvia yksilöitä sekä tämän rakenteen aktiivisia tuottajia ja muokkaajia.

Kompleksisuusajattelussa on ilmiön tarkastelua kokonaisvaltaisesti, mikä on välttämätöntä sen monimutkaisuuden vuoksi. Kompleksinen ilmiö muodostuu toisiinsa tiiviisti yhteydessä olevista tekijöistä, toimijoista ja toiminnoista, joten ilmiötä on tarkasteltava laaja-alaisena verkostona. Keskeisenä tarkastelun kohteena on täten ilmiön osien väliset vuorovaikutusrakenteet. Kompleksisuusajattelussa yhteisön toiminta perustuu itseohjautuvuuteen, eikä perinteiseen tavoite–keino -suoritukseen. Tämä johtaa myös siihen, että johtaminen ja valta ovat epäsuoraa toimintaa, jossa muodolliset esimiehet vaikuttavat välillisesti työntekijöiden toimintaan ja tuloksiin. (ks. esim. Piirainen 2015; Mitleton-Kelly 2006; Jalonen 2006; Keskinen 2004.) Keskeinen tekijä kompleksisuusajattelussa on siis vuorovaikutus, joka ilmenee monimutkaisten osien ja asioiden välillä (Jalonen 2010, 116). Morgan (2006, 72–73) kuvaa tätä aivometaforalla; kuten aivojen eri osat toimivat luonnollisessa vuorovaikutuksessa keskenään, myös organisaation eri osien tulisi toimia luonnollisessa vuorovaikutuksessa keskenään. Kompleksisuudessa, kuten aivojen toiminnassa, on ajatus siitä, että kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa.

Kompleksisuutta ja jatkuvaa muutosta voi tarkastella eri näkökulmista. Esimerkiksi Alvesson (2002, 183) tuo esiin, että muutospuhe on usein organisaatioeliitin halua antaa ulospäin dynaaminen kuva, vaikka varsinaista muutostarvetta ei olisikaan. Lisäksi Mattilan (2006, 37) tutkimuksessa tuli esiin, että työntekijöille muutospuhe jää vaille konkreettista kosketuspintaa. Jatkuva ympäristön vaade avoimuudesta muutokselle, eli haasteille ja

uhkakuville, tekee työntekijästä näennäisesti muutosmyönteisen. Muutoksesta on tullut normi. Koivumäen (2008, 244) tutkimus toi myös esiin henkilöstön epävarmuuden muutosten edessä. Henkilöstön näkökulmasta muutokset ovat usein huonosti perusteltuja, mikä aiheuttaa epäluottamusta johtoa kohtaan. Työntekijät ovat kuitenkin havainneet myös positiivisia muutoksia, kuten että työn itsenäisyys, mielekkyys ja monipuolisuus ovat lisääntyneet. Stähle (2004, 226–227) puolestaan tarkastelee organisaatioita laajemmasta näkökulmasta ja uskoo sosiaalisissa systeemeissä vallitsevan epätasapainon ja muutoksen jatkumon. Tätä jatkuvaa epätasapainoa ja muutosta kutsutaan kompleksisuudeksi, monimutkaisuudeksi tai kaaokseksi. Hänen mukaansa systeemit tarvitsevat monimutkaisuutta ja kaaosta, sillä se nähdään systeemin kehittymisen ja muutoksen perusedellytykseksi. Myös Mitleton-Kelly (2003, 26, 46–47) näkee kompleksisuuden systeemin perusominaisuutena sekä kehittymisen edellytyksenä, sillä asiantilat tai systeemit koostuvat monista toisiinsa kytkeytyvistä toimijoista ja ovat näin aina monimutkaisia. Samoin asian näkee Jalonen (2010, 117) toteamalla, että organisaation tulee kääntää monimutkaisuus vahvuudeksi, jolloin sillä on kehittymisen edellytyksiä.

2.4 Näkökulma esimiehen työhyvinvointiin kompleksisen organisaation johtajana

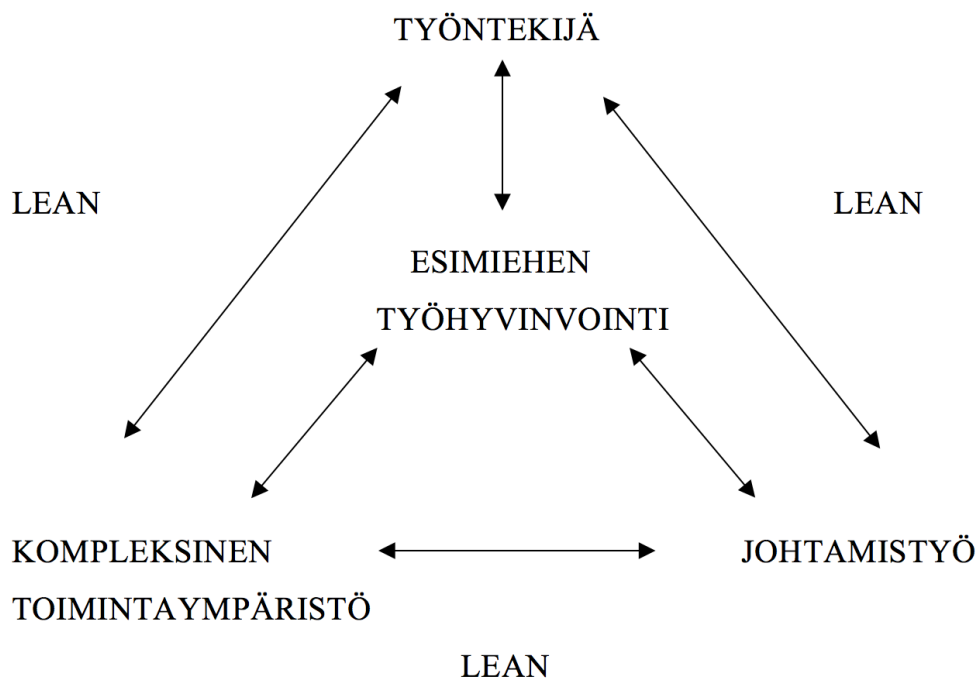
Työelämän jatkuvan muutoksen on todettu liittyvän työhyvinvoinnin haasteisiin (Anttonen & Räsänen 2009, 5), joten ilmiön tarkempi tarkastelu on perusteltua. Tämän tutkielman oletuksena on, että työympäristöissä vallitsee kompleksisuusajattelulle tyypillinen vuorovaikutus, jonka ilmiöitä tutkielmassa tarkastellaan työhyvinvoinnin näkökulmasta. Näkökulmana on erityisesti esimiesten työhyvinvointi, sillä esimiehellä ja johtamisella on yhteys koko organisaation työhyvinvointiin (ks. esim. Manka ym. 2012, 14–15).

Jalonen (2007, 149) puhuu kompleksisuudesta "kahvakäsitteenä", jolla hän tarkoittaa sitä, että asioihin tarttumalla pyritään löytämään uusia näkökulmia ja innovatiivisia ratkaisuja. Työhyvinvoinnin edistämisessä voidaan olettaa tarvittavan "kahvaan tarttumista", kun tarkoituksena on löytää koko organisaatiota edistäviä työhyvinvoinnin edistämisen keinoja. Tähän tarvitaan johtajalta vuorovaikutteista johtamista. Tämä tuli esiin myös Nuutisen ym. (2011, 126–127) tutkimuksessa. Heidän mukaansa muutoksessa on muistettava johtaa työhyvinvointia. Keskeistä on, että työhyvinvointia tuetaan

muutosjohtamisella siten, että muutoksesta tiedottaminen on avointa ja riittävää sekä luodaan osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia muutosprosessin jokaisessa vaiheessa. Tärkeää on myös turvata riittävät resurssit työn tekemiseen sekä vahvistaa muutoksen edellyttämää uuden osaamisen haltuunottoa. Työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunne on huomioitava ja muutosta on johdettava vuorovaikutteisella tavalla. Tämän lisäksi esimerkiksi Skakon ym. (2010, 131–132) ovat tutkineet johtajuuden vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin liittyen. He havaitsivat, että (1) esimiehen stressi ja hyvinvointi näkyivät myös työntekijän stressitasossa ja hyvinvoinnissa, (2) positiivinen esimieskäytös, kuten tuki, voimaannuttaminen ja huomaavaisuus, näkyivät positiivisesti työntekijöiden hyvinvoinnissa ja (3) muutosjohtajamainen johtamistyyli edisti työntekijöiden tuloksellisuutta.

Sekä esimiehen että koko organisaation työhyvinvointia voidaan edistää tehostamalla toimintaa Womackilta ja Jonesilta (1996) lähtöisin olevan lean-ajattelun kautta poistamalla työskentelystä ja prosesseista kaikki turha. Lean-ajattelun kautta voidaan jäsentää esimerkiksi työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä organisaatiossa, poistaa turhat tekijät ja prosessit ja näin saada parempaa ja tehokkaampaa työhyvinvointia aikaiseksi. Olennaista on, että koko organisaatio sitoutuu samaan tavoitteeseen ymmärtäen oman panoksensa merkityksen kokonaisuudessa. (ks. esim. Womack ym. 1990, 3–47; Liker 2004, 35–41.)

Kuviossa 6 havainnollistetaan esimiehen työhyvinvointia suhteessa työntekijöihin, johtamistyöhön ja kompleksiseen toimintaympäristöön, jonka taustalla näkyy lean-ajattelun vaikutus.



Kuvio 6. Pelkistetty malli esimiehen työhyvinvoinnin kokonaisuudesta

Esimiehen työhyvinvointiin vaikuttavat hänen oma terveytensä ja fyysinen kunto. Esimiehen työhyvinvointiin vaikuttaa myös se, kuinka häntä johdetaan eli hänen esimiehensä johtaminen. Tärkeää on myös, että esimiehen työssä olisi vaikuttamismahdollisuuksia ja mahdollisuuksia oppimiseen. (ks. esim. Manka ym. 2012, 12.) Tämä esimiehen työhyvinvoinnin kokonaisuus on molempiin suuntiin suhteessa niin työntekijöiden, johtamistyön kuin kompleksisen toimintaympäristön kanssa.

Esimiehen työhyvinvointi vaikuttaa työntekijöihin esimerkiksi hyvinvoinnin leviämisenä (ks. esim. Skakon ym. 2010) ja työntekijöiden hyvinvointi vaikuttaa myös esimiehen työhyvinvointiin esimerkiksi stressitasoissa konfliktitilanteiden yhteydessä (ks. esim. Manka ym. 2012, 16). Esimiehen työhyvinvointi suhteessa johtamiseen näkyy esimiestäidoissa sekä esimiehenä kasvamisessa (ks. esim. Koskinen 2005, 246; Viitala 2004, 76–77). Esimiehen työhyvinvointi voi olla hyvää, kun hän kokee selviytyvänsä esimiestehtävästään, vaikka tehtävä olisi ajoittain haasteellinen.

Esimiehen työhyvinvointiin vaikuttaa oleellisesti organisaation toimintaympäristön kompleksisuus eli jatkuva muutos. Esimies voi kokea kompleksisen toimintaympäristön

haasteena, jolloin se kuormittaa hänen työhyvinvointiaan tai mahdollisuutena, jolloin työhyvinvointi kasvaa. Näin ollen myös kompleksinen toimintaympäristö toimii suhteessa esimiehen työhyvinvointiin samoin, joko kuormittaa tai vahvistaa sitä. (ks. esim. Ståhlen 2004, 226–227; Mitleton-Kelly 2003, 26, 46–47.)

Huomioitava on myös, että johtamisella on vaikutusta kompleksiseen toimintaympäristöön ja päin vastoin. Myös työntekijä on suhteessa vastavuoroisesti sekä kompleksiseen toimintaympäristöön että johtamiseen. Kaikki vaikuttaa näin kaikkeen ja tämä monimutkaisuus muodostaa sen kokonaisuuden, jossa myös esimiehen työhyvinvointi rakentuu. Taustalla vaikuttaa lean-ajattelu, jossa pyritään kaikessa toiminnassa poistamaan turhaa tekemistä, turhia prosesseja ja turhia investointeja. Näin toiminnasta tulee tehokasta ja taloudellista. Esimiehen työskentelyn tulee olla täydellisyyteen pyrkivää, että hän kykenee tuottamaan pelkästään lisäarvoa; niin itselleen, alaisilleen kuin koko organisaatiolle. (ks. esim. Womack ym. 1990, 3–47.)

3 Tutkimuksen toteutus

3.1 Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus, joka ohjaa tutkimusstrategisia valintoja (Hirsjärvi ym. 2009, 133). Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli tarkastella keskijohdon työhyvinvointia, sillä työhyvinvointitutkimus johtamistyön näkökulmasta painottuu esimiestyön vaikutusten tarkasteluun (ks. esim. Lehto & Sutela 2008) tai lähiesimiestyöhön (ks. esim. Surakka 2006; Reikko ym. 2010). Johtoasemassa olevien henkilöiden työhyvinvointia on tarkasteltu vähemmän. Aikaisemmin johdon työhyvinvointia on tutkittu erityisesti johtamistyön psykososiaalisten tekijöiden sekä eettisten päätöstentekotilanteiden näkökulmista (ks. esim. Huhtala ym. 2011; Waters ym. 2003; Suonsivu 2004; Shirey ym. 2010). Lisäksi laajasta työhyvinvointiin kohdistuvasta tutkimustiedosta huolimatta työpaikoilla näkyy edelleen muun muassa työuupumus, kiire ja muut kuormitustekijät. Tutkimustieto ei siis ole tavoittanut kohdetta, jotta ongelmia voitaisiin korjata tai ennaltaehkäistä. (Gerlander & Launis 2007, 202.)

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli tutkia avoimien kirjallisten kysymysten avulla keskijohdon työhyvinvointia. Lähtökohtana oli se, miten keskijohto itse määritteli oman työhyvinvointinsa. Tarkoituksena oli hahmottaa sitä, että millaisia kokemuksia keskijohdon esimiehillä oli omasta työhyvinvoinnistaan ja miten heidän työhyvinvointinsa vaikutti heidän omaan työntekoonsa sekä työympäristöön. Tavoitteena oli siis jäsentää niitä tekijöitä keskijohdon työhyvinvoinnista, jotka lopulta näkyvät koko organisaation hyvinvoinnissa. Näin saatiin ymmärrystä siitä, millainen keskijohdon työhyvinvoinnin tukeminen voi näkyä tuloksellisina koko organisaation hyvinvoinnissa (ks. esim. Hirsjärvi ym. 2009, 156). Tätä ilmiökokonaisuutta tarkasteltiin kompleksisuusajattelun avulla, koska organisaatiot voidaan nähdä kompleksisina kokonaisuuksina. Näin tavoitteena oli näyttää kompleksisuus mahdollisuutena organisaatiossa, koska sen avulla koko organisaation hyvinvointi voisi yltää hyvinvointipalvelujen käyttäjän tasolla asti positiivisena.

3.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen yksi keskeinen haaste on muuttaa enemmän tai vähemmän yleiset tutkimusteemat yksityiskohtaisiksi osaongelmiksi. Kun tutkimuksen tarkoitus jäsenyi ja rajautui, pystyttiin teoreettiseen viitekehykseen sekä tarkkaan harkintaan tukeutuen muodostamaan tutkimuskysymykset. (ks. esim. Hirsjärvi ym. 2009, 121, 140.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kuitenkin hyvä varautua siihen, että tutkimustehtävä tai -tarkoitus saattaa muuttua, sillä aineisto saattaa tuottaa arvaamattomia ja yllättäviä havaintoja (Hirsjärvi ym. 2009, 121–122). Tämän pro gradu -tutkielman kohdalla tutkimuksen tarkoitus ei tutkimuksen edessä muuttunut, joten myöskään tutkimuskysymyksiä ei uudelleen muotoiltu.

Tutkimuksen tarkoitukseen pyrittiin keskijohdon omien kokemusten kautta seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- Mistä keskijohdon työhyvinvointi koostuu?
- Miten keskijohdon työhyvinvointia voidaan edistää?
- Miten keskijohdon työhyvinvointi vaikuttaa organisaation hyvinvointiin?
- Miten keskijohdon työhyvinvointia voidaan edistää, jotta se näkyy organisaation hyvinvoinnissa tuloksellisena?

3.3 Aineiston kerääminen

Pro gradu -tutkielmassa käytetään laadullista tutkimusmenetelmää, kun aineisto kerätään sähköisellä lomakkeella, joka sisältää avoimia kysymyksiä keskijohdon työhyvinvointiin liittyen. Sähköisen lomakkeen avoimet kysymykset koottiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta kohdentaen niitä tutkimuskysymysten avulla. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valittiin siksi, että ilmiöstä haluttiin löytää uusia merkityksiä sekä ymmärrystä (ks. esim. Hirsjärvi ym. 2009, 156). Metsämuurosen (2006, 88–92) mukaan laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu luonnollisten tilanteiden tutkimiseen, joissa kiinnostuksen kohteena on yksityiskohdat ja toimijoiden asioille luomat merkitykset. Usein tähän liittyy myös kiinnostus tapauksen syy-seuraussuhteesta. Laadullisessa

tutkimuksessa pyritään siis kuvamaan tapahtumaa ja ymmärtämään tiettyä toimintaa, ei tekemään yleistyksiä asioista.

Aineiston keräämisen menetelmänä käytettiin avoimia kysymyksiä, jotka Hirsjärvi ym. (2009, 213–214) näkevät narratiivisena tutkimusmenetelmänä, kun ihmiset saavat vapaasti tuottaa aineiston kirjoitetussa muodossa. Näin narratiivin kirjoittaja ilmaisee omaan elämäänsä ja sen tapahtumiin liittyviä merkityksiä, joista muodostuu tutkimusaineisto. Narratiivilla tarkoitetaan kertomusta tai tarinaa, joka voi olla kokonaisvaltainen koko ihmisen elämänkaarta koskeva muistelu tai se voi kohdentua yhteen tiettyyn teemaan. Narratiivisuudella tarkoitetaan siis kertomuksia tapana ymmärtää ja jäsentää omaa elämää sekä muodostaa oman elämän tapahtumista merkityksellisiä. Suomen kieleen ei ole vakiintunut narratiivia kuvaavaa sanaa. Kirjallisuustieteissä tarinan ja kertomuksen välillä on ero. Kertomus sisältää tarinan tai tarinoita, joten voidaan ajatella kertomuksen olevan yläkäsite ja tarinana alakäsite. (Heikkinen 2010, 143.) Sosiaalitieteilijät eivät erottele narratiivia esimerkiksi kertomukseksi tai tarinaksi, vaan käyttävät sopivaa ilmaisua tilanteesta riippuen (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 189). Narratiivia voidaan jäsentää myös tapahtumien kulkuna (Hirsjärvi ym. 2009, 218) tai Hännisen (2010, 161) tapaan sadun avulla. Kun narratiivi nähdään satuna eli perättäisinä tapahtumaketjuina, voidaan siitä erottaa tarina juonena sekä kertomus tarinan eli juonen esittämistapana.

Narratiivi voidaan nähdä laaja-alaisena tietämisen prosessina ja täten sen tarkka määrittäminen ei ole selkeää. Heikkisen (2010, 145) mukaan maailmaa tulkitaan narratiivien kautta, kun rakennamme tarinaamme kokemusten ja tapahtumien kautta läpi elämämme. Narratiivi voidaan nähdä myös tietämisen muotona (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 189). Tällöin narratiivi jäsentää ajallista ymmärrystämme, kun ihminen jäsentää paikkaansa maailmassa tarinoiden ja kertomusten kautta vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Myös Hirsjärvi ym. (2009, 218) jäsentävät narratiivin ymmärtämisen kautta. Narratiivisessa tutkimusmenetelmässä tarinat ja kertomukset ovat tapa ymmärtää asioita ja muodostaa niistä merkityksellisiä. Narratiivien avulla on tarkoitus ymmärtää ihmisiä ja asioita sekä niiden välisiä suhteita.

Narratiivilla on tutkimuksen näkökulmasta vaade välittää kokemuksia tai koskettaa, sillä ne toimivat tutkimuksessa tiedon välittäjinä tai tuottajina. Tällöin yksinkertaiset toteavat lauseet eivät riitä. Narratiivin tulee sisältää muutosta ja tapahtumia, joiden välillä täytyy

olla kausaalinen sekä temaattinen yhteys. Tällöin narratiivi on uskottava. (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 190, 192–193.) Heikkinen (2010, 148) selkeyttääkin asian niin, että narratiivilla on ajassa etenevä juoni, josta on erotettavissa alku, keskikohta ja loppu. Narratiiveissa on huomioitava, että sen tuottaja tulkitsee kokemuksiaan ja tapahtumia kyseisellä hetkellä elämässään. Aineisto on poikkileikkaus sen hetkisestä tilanteesta, vaikka aineisto sinänsä voi olla myös pidemmän ajanjakson kuvausta. (Hänninen 2010, 163, 166.)

Narratiivin avulla ihmiset voivat ymmärtää itseään, asioita ja asioiden yhteyksiä. Narratiivisessa tutkimuksessa voidaan myös erotella tarina osaksi kertomuksen ilmaisemaa tapahtumakulkua (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 189). Tässä pro gradu – tutkielmassa narratiivilla tarkoitetaan kertomusta, sillä sen oli tarkoitus välittää ja tuottaa kokonaisvaltaista tietoa (ks. esim. Hirsjärvi ym. 2009, 213). Kertomukset kohdetuvat työhyvinvoinnin teemaan ja ovat osa keskijohdon esimiesten merkityksellistä elämänkertaa. Nämä merkitykselliset kertomukset koostuvat yhdeksästä pienemmästä tarinasta, sillä kyselylomakkeessa on yhteensä yhdeksän avointa kysymystä, jotka yhdessä muodostavat kokonaisuuden. Aineisto olisi voitu kerätä myös esimerkiksi haastattelujen avulla, jolloin tutkijalla olisi mahdollisuus tarkentaa ja laajentaa narratiivia (ks. esim. Hirsjärvi ym. 2009, 200). Narratiivin uskottiin kuitenkin sopivan hyvin keskijohdon työhyvinvoinnin kuvaamiseen, sillä kertomuksen kirjoittaminen on itsessään keskijohdon esimiehille itsereflektion kokemus ja osa oman identiteetin jäsentämistä suhteessa työhyvinvointiin (ks. esim. Hirsjärvi 2009, 218).

Tämän pro gradu -tutkielman empiirinen aineisto kerättiin tutkijan tuottaman sähköisen e-lomakkeen avulla (ks. liite 2 mukailtu e-lomake). E-lomakkeen kysymysten pohjana oli tutkimuksen teoreettinen viitekehys, mikä on Hirsjärven ym. (2009, 140) mukaan keskeistä tutkimuksessa, sillä teoria ohjaa uuden tiedon etsinnässä jäsentäen samalla kerättävää aineistoa. E-lomake toimitettiin tutkimuksen kohteena olevaan hyvinvointipalveluorganisaatioon yhteyshenkilön avustuksella kohderyhmiksi valituille henkilöille. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 85–86) tuovat esiin, että tutkimuksen kohderyhmän tiedonantajilla tulisi olla tietoa tai kokemusta tutkittavasta aiheesta. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan kuitenkin hyödyntää harkinnanvaraista otantaa, kun se palvelee tutkimuksen tarvetta ja tavoitetta (Eskola & Suoranta 2005, 61–62). Nämä kaksi näkökulmaa yhdistyivät siinä, kun kohderyhmäksi tässä pro gradu -tutkielmassa valikoitui

hyvinvointipalveluorganisaation keskijohdosta kaikki ylihoitajat (N=23), jotka toimivat esimiesasemassa sekä palvelukeskuksen vastuuyksiköiden esimiehet (N=18). Kohderyhmä rajautui harkitusti ylihoitajiin sekä palvelukeskuksen vastuuyksiköiden esimiehiin yhteistyökokouksessa tutkijan ja hyvinvointipalveluorganisaation edustajien kanssa.

Ylihoitajat ja palvelukeskuksen vastuuyksiköiden esimiehet saivat vastata e-lomakkeeseen vapaasti oman aikataulunsa mukaisesti. E-lomake toimitettiin kohderyhmälle sähköpostilla saatekirjeen välityksellä (ks. liite 1 saatekirje). Saatekirjeen avulla tutkimukseen osallistuja tietää, mihin tarkoitukseen hän näkemystään ja antamia tietoja käytetään (ks. esim. Vilka 2005, 152–156). Tutkielmaan osallistuminen oli keskijohdon esimiehille vapaaehtoista. Kaikki tutkimusaineisto käsiteltiin luottamuksellisesti tutkimuseettisten periaatteiden mukaisesti ja se hävitettiin tutkielman valmistuttua. (ks. esim. Kuula 2006, 87.) Aineiston avulla päästiin tarkastelemaan niitä tekijöitä ja merkityksiä, joita keskijohdon työhyvinvointiin liittyy sekä vertailemaan kahden keskijohtoryhmän välisiä tekijöitä, ja näin ymmärrys ilmiöstä laajeni (ks. esim. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 218).

Aineisto kerättiin helmikuun 2016 aikana. Ensimmäisen saatekirjeen lähettämisen jälkeen vastauksia tuli neljä, joten tutkimuksen kohderyhmälle lähetettiin saatekirje uudelleen vastauspyynnön kanssa. Hirsjärven ym. (2009, 191) mukaan tutkimukseen osallistumisen muistuttaminen voidaan toistaa jopa kaksi kertaa, jolloin saadaan nostettua vastausprosenttia. Tämä muistutus tutkimukseen osallistumisesta tuotti 8 uutta vastausta. Vastauksia saatiin yhteensä 12. Vastaajista 10 oli naisia ja kaksi miestä. Kahdeksan ylihoitajaa ja neljä palvelukeskuksen vastuuyksiköiden esimiestä vastasi kyselylomakkeeseen. Molemmat miesvastaajat olivat palvelukeskuksen vastuualueiden esimiehiä. Keskijohdon esimiesten narratiivien kokonaispituudet vaihtelivat 404 merkistä 2733 merkkiin. Narratiivien kokonaispituuksien keskiarvo oli 1303 merkkiä. Kaksi keskijohdon esimiestä jätti vastaamatta kahteen eri kysymykseen, toinen ei vastannut kysymykseen ”Mitä tai millaisia omaa työhyvinvointiasi edistäviä tekijöitä kyseisessä hyvinvointipalveluorganisaatiossa (*organisaation nimi*) on olemassa?” ja kysymykseen ”Mitä tai millaisia omaa työhyvinvointia edistäviä tekijöitä toivoisit kyseisessä hyvinvointipalveluorganisaatiossa (*organisaation nimi*) olevan? Millaisilla tekijöillä oma työhyvinvointisi kohenisi entisestään?”. Kaksi keskijohdon esimiestä vastasi ”katso

edellä” kysymykseen ”Mitä tai millaisia tekijöitä liittyy sinun työhyvinvointiisi silloin, kun voit työssäsi hyvin”. Edellinen kysymys liittyi omaan kokemukseen tämän hetkisestä työhyvinvoinnista. Muutoin kaikkiin kysymyksiin vastattiin. Aineistoa kertyi sisällöllisesti hyvin ja Eskola ja Suoranta (2005, 61–62) toteavatkin, että aineistoa on riittävästi, kun se kattaa tutkimusongelman ja uusi aineisto ei enää tuota uutta tietoa.

3.4 Aineiston analyysi

Laadullisen aineiston analyysillä on tarkoitus tuottaa uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä selkeyttämällä aineistoa. Runsas ja hajanainen aineisto tiivistetään selkeäksi ja mielekkääksi sisällöksi. (Eskola & Suoranta 2005, 137.) Uusitalo (1999, 23) tarkoittaa analyysillä kokonaisuuden hajottamista osiin. Hirsjärvi ja Hurme (2011, 143) puhuvat uudesta perspektiivistä, kun analyysin erittelyn ja luokittelun kautta on saatu uusi kokonaisuus hahmotettua ilmiöstä. Tuomen ja Sarajärven (2009, 20, 96–98) mukaan aineiston käsittelyä ohjaa aina jokin ennakkokäsitys. Tutkittavasta ilmiöstä ei näin ollen voi tehdä täysin objektiivisia havaintoja. Näin ollen tässä pro gradu -tutkielmassa empiirinen aineisto käydään läpi teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä teoria toimii apuvälineenä analyysin tekemisessä eli se ei ohjaudu suoraan teoriasta, mutta ei ole siitä myöskään täysin irrallista. Analyysiyksiköt siis nousevat aineistosta aikaisemman tiedon ohjaamana ja näin aikaisempi teoria auttaa analyysin teossa. Eskolan ja Suorannan mukaan (2005, 150–151) mukaan tulkinta seuraa analyysiä. Tällöin aineistosta erotellaan tutkimusongelman kannalta oleellinen tieto. Tämän tiedon perusteella voidaan tehdä tulkintoja aineistosta.

Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 137, 142–146) mukaan laadullisen aineiston analyysissä ei saa tyytyä vain nähtävissä olevan tarkasteluun, vaan on pyrittävä tulkitsemaan ja löytämään piirteitä suoran tekstin ulkopuolelta. On siis pyrittävä tavoittamaan vastauksen oleellinen sisältö, mutta välttämään liian yksityiskohtaisia asioita. Hirsjärven ym. (2009, 219) mukaan tähän päästään esimerkiksi analyysin polveilevalla etenemisellä, mikä tarkoittaa kvalitatiivisen analyysin kulkua spiraalin muotoisesti edeten. Analyysi ei siis etene vaiheittain, vaan analyysissä palataan aineistoon uudelleen ja uudelleen, jotta syvällisempään ymmärrykseen voidaan lopulta päästä. Tämä näkyi tämän pro gradu -

tutkielman kohdalla muun muassa siinä, että aineistoa luettiin lukuisia kertoja ja siihen palattiin analyysin edessä sekä tulosten tulkinnan yhteydessä useita kertoa.

Aineistosta oli tarkoitus löytää näkemyksiä, kokemuksia sekä merkityksiä keskijohdon työhyvinvoinnista ja sen merkityksistä organisaation työhyvinvointiin. Tämä lisäsi ymmärrystä kyseisestä ilmiöstä. Näin voitiin löytää ne tekijät keski johtajuudesta, jotka ovat vaikuttavia organisaation hyvinvoinnin kannalta. Näin tuotiin näkyviksi niitä tekijöitä, jotka keskijohdon työhyvinvoinnin kautta näkyvät organisaation hyvinvoinnissa positiivisena. Tällöin keskijohdon työhyvinvoinnin edistämiseen liittyviin tekijöihin vaikuttamisella voi olla tuloksellisia vaikutuksia koko organisaation hyvinvointiin. (ks. esim. Krippendorff 2013, 24–25; Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.)

Tässä tutkimuksessa aineisto oli valmiiksi tekstimuodossa narratiiveina. 12 narratiivia eli kertomusta koostui yhdeksästä pienestä tarinasta. Aineiston käsittelyä varten narratiivit koodattiin siten, että ensimmäisenä kirjoitettu kertomus sai koodin K1, seuraava koodin K2 ja näin edettiin, kunnes viimeisenä kirjoitettu kertomus sai koodin K12. Koodauksen jälkeen aloitettiin varsinainen analyysi. Alasuutarin (1994, 39–40) mukaan laadullinen analyysi koostuu toisiinsa kytköksissä olevista havaintojen pelkistämisestä sekä arvoituksen ratkaisemisesta. Havaintojen pelkistämisen vaiheessa tarkastellaan aineistoa ensin vain tietystä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta. Toiseksi pelkistämisen tarkoituksena on karsia havaintomäärää niitä yhdistämällä. Aineistoa tarkastellaan teoreettisen viitekehityksen tuoman näkökulman mukaisesti.

Kertomuksia luettiin pilkkoen niin, että niitä tarkasteltiin aluksi tarinat kerrallaan. Tarinat redusointiin eli pelkistettiin niin, että niistä saatiin esiin tutkimuskysymysten kannalta oleellinen sisältö. Redusoinnin apuna käytettiin alleviivausta ja värillisiä yliviiwaustusseja. Tämä pelkistetty oleellinen aineisto ryhmiteltiin eli klusteroitiin. Klusterointi tarkoitti sitä, että aineistosta nousseet ilmiöt ryhmiteltiin omiksi luokikseen. Tätä vaihetta edesauttoi pelkistämisen yhteydessä tehdyt havainnot, jotka oli merkattu alleviivauksin sekä väreillä. Klusterointia ohjasi tutkimuskysymykset. Analyysin edetessä havaittiin myös, että klusteroinnissa havaintoja nousi useimmista tarinoista eli samoja havaintoja saatiin eri kysymysten yhteydessä. Analyysin viimeisessä vaiheessa aineistoa abstrahoitettiin, mikä tarkoittaa luokkien yhdistämistä tiiviiksi kokonaisuuksiksi. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin mukaan analyysi etenee aineiston ehdoilla, ja näin tapahtui myös tämän

aineiston analyysissä. Yhteys aikaisempaan tutkimustietoon oli havaittavissa abstrahointivaiheessa. (ks. esim. Alasuutari 1994, 39–40; Tuomi & Sarajärvi 2009, 110, 117; Krippendorff 2013, 84–85.)

Tärkeä vaihe laadullisessa analyysissä Alasuutarin (1994, 44) mukaan on arvoituksen ratkaiseminen. Arvoituksen ratkaiseminen tarkoittaa sitä, että tuotettujen havaintojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. Myös Hirsjärvi ym. (2009, 224) muistuttavat, että tutkimus ei ole analyysin jälkeen valmis, vaan saadut tulokset tulee selittää ja tulkita. Tähän päästään tämän pro gradun - tutkielman luvussa 5.

3.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuudesta puhutaan esimerkiksi termeillä siirrettävyys, varmuus tai uskottavuus (Tuomi & Sarajärvi 2013, 136–140). Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin narratiivista lähestymistapaa, jota Heikkinen (2010, 154–155) tarkastelee luotettavuuden näkökulmasta käsitteen *todentuntu* avulla. Lukija eläytyy tarinaan, se puhuttelee lukijaa, ja näin voidaan kokemukseen eläytyä kuin todellisuuden simulaationa. Todentuntuisen tarinan avulla voi lukijalle avautua uuden ymmärryksen näkökulmia. Hirsjärvi ym. (2009, 226–227) puolestaan tarkastelevat tutkimuksen luotettavuutta reliaabeliuksen sekä validiuksen mukaan. Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta. Tutkimuksen tulee tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validius puolestaan käsittää tutkimusmenetelmän kyvyn mitata sitä asiaa, mitä on tarkoituskin mitata. Reliaabelius sekä validius kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoittaa erityisesti sitä, miten tutkija kertoo lukijalle, mitä tutkimuksessa on tehty sekä miten saatuihin tuloksiin on päädytty. Heikkisen (2010) sekä Hirsjärven ym. (2009) luotettavuuden tarkastelut näyttäytyvät myös tässä pro gradu -tutkielmassa. Tutkija noudatti huolellisuutta ja rehellisyyttä koko tutkimusprosessin ajan, mikä näkyy toteutuksen avoimena kuvauksena (Kuula 2006, 34–35; Hirsjärvi ym. 2009, 227).

Keskijohdon esimiesten kirjoittamat lyhyet narratiivit eli kertomukset ovat tiettyinä ajanjaksona kuvattu poikkileikkaus heidän elämäntarinansa yhdestä osasta (Hänninen

2010, 163). Kertomuksiin sisältyy aina keskijohtajuuden kokonaisuus mahdollisesti usean vuoden ajalta, vaikka tässä tutkielmassa sitä tarkastellaan nykyhetkessä (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 189). Tästä näkökulmasta sekä laajemmin laadullisen tutkimuksen näkökulmasta tutkimuksen eettisiä näkökulmia täytyy tarkastella huolellisesti. Tutkimukseen osallistuja antaa tietoisien suostumuksien kokemustensa, ajatustensa ja näkemystensä käsittelyyn vastatessaan kirjallisesti tutkijan muodostamiin avoimiin kysymyksiin. Näistä kirjoituksista tutkija tekee erilaisia tulkintoja, mikä saattaa asettaa tutkimukseen osallistujan vahingolliseen tilanteeseen, vaikkei aineistosta pyritä tunnistamaan yksittäisiä kirjoittajia. Narratiivisen aineiston analyysissä tutkijan tulee kunnioittaa ja arvostaa tarinoiden monisyisyyttä sekä jäsentymättömyyttä, eikä sortua olettamuksiin ja tulkintoihin. (Hänninen 2010, 174–175.) Tästä näkökulmasta myös Hirsjärvi ym. (2009, 220) pitävät laadullisen aineiston elämänläheisyyttä haasteellisenä aineiston analyysivaiheessa. Tärkeää laadullisessa tutkimuksessa onkin, että tutkimukseen osallistuminen oli keskijohdon esimiehille vapaaehtoista. (Kuula 2006, 87.)

Tässä pro gradu -tutkielmassa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä, kuten yleistä huolellisuutta, rehellisyyttä sekä tarkkuutta. Tutkimuksen eettiset vaatimukset ovat haasteellinen kokonaisuus ja esimerkiksi yliopistojen eettiset toimikunnat ovat laatineet eettisiä menettelytapoja ja periaatteita. (Hirsjärvi ym. 2009, 23–24.) Tälle pro gradu -tutkielmalle haettiin tutkimuslupa kyseisen hyvinvointipalveluorganisaation alueelliselta eettiseltä toimikunnalta, joka arvioi tutkimussuunnitelman ja antoi siitä puoltavan lausunnon.

4 Tutkimustulokset

4.1 Mistä keskijohdon työhyvinvointi koostuu?

Keskijohdon esimiehet kuvasivat työhyvinvointia käsitteenä laaja-alaisesti. He toivat esiin erilaisia näkökulmia työhyvinvointiin liittyen niin yksilön kuin organisaationkin tasolla. Tämä näkyi kokonaisvaltaisuutena työhyvinvoinnin kuvauksissa, kun asioita oli eritelty karkeasti sekä hyvinkin yksityiskohtaisesti. Yleisesti työhyvinvoinnin nähtiin olevan kokonaisvaltaista hyvinvointia, johon kuuluu fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Fyysiseen työhyvinvointiin kuului esimerkiksi ihmisen terveys, psyykkiseen hyvinvointiin työssä jaksaminen ja viihtyminen ja sosiaaliseen hyvinvointiin työilmapiiri. Työhyvinvoinnin ei siis nähty koostuvan yksittäisistä tekijöistä, vaan siihen liittyi useita tekijöitä.

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan mielestäni kokonaisvaltaista tilaa ^{K12}
Tasapainoa työn vaatimusten, osaamisen ja työntekemisen kesken. ^{K5}
Se muodostuu monista tekijöistä, sillä ihminen on kokonaisvaltainen. ^{K3}
Hyvää oloa, terveyttä, positiivista asennetta. ^{K6}

Organisaatio nähtiin työhyvinvointia tukevana asiana silloin, kun se mahdollisti työn tekemisen parhaalla mahdollisella tavalla. Tähän liittyi keskeisesti organisaation tavoite, jonka selkeydellä nähtiin yhteys työhyvinvointiin. Selkeää tavoitetta kohden työskennellessä rakenteelliset asiat mahdollistivat keskittymisen omaan työhön. Kun työtehtävät olivat selkeät, työtä pystyi tekemään hyvin.

Työyhteisöllä on yhteiset tavoitteet, joiden eteen työtä tehdään ja jokainen kokee tulevansa kuulluksi. ^{K12}
Selkeitä työtehtäviä ja vastuualueita. ^{K6}

Työhyvinvointiin liitettiin työolot, joita jaoteltiin fyysisiin ja psyykkisiin työoloihin. Tilat, resurssit ja työtehtävät nähtiin työhyvinvointiin liittyvinä fyysisinä tekijöitä. Sinänsä niiden vaikutusta työhyvinvoinnin kohenemiseen tai laskemiseen ei tarkemmin eritelty.

Psyykkisten työolotekijöiden nähtiin vaikuttavan positiivisesti työhyvinvointiin. Tällaisia tekijöitä oli esimerkiksi avoimuus, vuorovaikutus, luottamus, ilmapiiri ja yhteenkuuluvuuden tunne.

Työhyvinvointi tarkoittaa, että voin tehdä työtä sellaisessa organisaatiossa ja yksikössä jossa työolot ovat suhteellisen hyvin kunnossa. Se koskee tiloja, resursseja, työilmapiiriä, vuorovaikutusta. ^{K1}

Työhyvinvointia käsiteltiin käsitteenä myös negaation kautta olotilana, jolloin ei ole paha olla. Vastakohtana pahalle ololle työoloissa nähtiin työhyvinvointi. Työhyvinvointia kuvattiin myös jaksamisen kautta. Kun töissä jaksaa hyvin, on työhyvinvointi hyvällä tasolla. Jaksamiseen liittyi myös se, että työtä oli yleisesti ottaen sopiva määrä, vaikka joskus olikin kiirettä tai liikaa töitä. Mutta näiden ei koettu kuormittavan työhyvinvointia, jos asiantila oli hetkellistä. Kun työssään jaksaa hyvin, koettiin tällöin esimiehenä pystyttävän ottamaan paremmin kritiikkiä vastaan. Hyvä työhyvinvointi salli keskijohdon esimiesten mukaan myös niin sanotut heikommat hetket ja epäonnistumiset työssä. Näiden kautta pääsi eteenpäin ja pystyi kehittymään työssään, joka taas edistää työhyvinvointia.

Työhyvinvointi lienee sitä, että työssä ei ole paha olla. ^{K4}
Työhyvinvointi tarkoittaa erityisesti työssä jaksamista, työssä viihtymistä ja työn imua sekä työiloa. ^{K3}

Tärkeäksi työhyvinvointiin liittyväksi tekijäksi nähtiin vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Kun oman työn sisältöön tai työskentelytapoihin pystyi vaikuttamaan, koettiin se positiivisena työhyvinvoinnissa. Myös oman osaamisen käyttäminen, haasteelliset ja monipuoliset työtehtävät sekä haasteisiin tarttuminen nähtiin työhyvinvointia edistävinä tekijöinä. Työstä nauttiminen ja työssä viihtyminen olivat keskeisiä työhyvinvointia edistäviä tekijöitä. Tähän liittyi myös arvostuksen kokemukset. Kun omaa työtään arvosti, nähtiin sen olevan yhteydessä työhyvinvointiin. Samoin se nähtiin merkittävänä työhyvinvoinnin näkökulmasta, että muut arvostavat omaa työtä.

... saa käyttää osaamistaan ja sitä arvostetaan. ^{K4}
... miten voimme vaikuttaa työn sisältöön ja työskentelytapoihin. ^{K3}

Työhyvinvointia kuvattiin myös tasapainona. Tasapainoa suhteessa työhyvinvointiin nähtiin olevan vaatimusten, osaamisen ja työn välillä. Työtä kohtiin nähtiin tarvittavan

sopivan innostunutta asennetta, jolloin elämänsisältönä on muutakin kuin työ. Tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä koettiin tärkeäksi. Työn vastapainona nähtiin tarvittavan esimerkiksi perhettä tai harrastuksia.

*Tasapaino tehtävien ja omien resurssien välillä ...^{K7}
... ymmärrän, että elämässä on muutakin, eli vapaa-aika, perhe,
harrastukset.^{K1}*

Keskijohdon esimiehet kokivat työhyvinvointinsa kokonaisuudessaan hyväksi ja se näkyi siinä, että töihin tultiin mielellään. Positiiviseen työhyvinvointikokemukseen liittyi suurimmalta osalta työhön liittyviä tekijöitä, mutta myös työn ulkopuolisia asioita nostettiin esiin. Suurimmaksi osaksi keskijohdon esimiesten positiiviset työhyvinvointikokemukset liittyivät psyykkisiin ja sosiaalisiin työhyvinvointitekijöihin. Fyysiseen työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä eriteltiin vähäisesti. Nämä kokemukset liittyivät keskijohdon esimiesten omaan fyysiseen kuntoon sekä työn ja vapaa-ajan erottamisen taitoon. Voimakkaana työhyvinvointia heikentävänä kokemuksena nähtiin epäoikeudenmukaisuus, epäasiallinen kohtelu ja työn tulosten vähättely.

Työhyvinvointia edisti kokemus arvostuksesta ja hyväksytyksi tulemisesta työssään. Tämä oli yhteydessä myös omasta työstä pitämiseen ja innostukseen omaa työtä kohtaan. Hyvää työhyvinvointikokemusta vahvisti myös työn haasteellisuus sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja päätöksentekoon liittyvissä asioissa. Se, että omaa osaamistaan pääsee käyttämään ja hyödyntämään, vahvisti keskijohdon esimiesten työhyvinvointia.

*Tarvitsen myös riittävästi haasteita ja mahdollisuuksia vaikuttaa voidakseni hyvin työssäni. Tärkeää minulle on myös se, että saan käyttää omaa osaamistani riittävästi.^{K12}
Työni on mielekästä, työilmapiiri on hyvä ja viihdyn työssäni. Saan myös itsenäisesti päättää työhöni liittyvistä asioista.^{K11}*

Kohtuullinen työ määrä ja työ määrän hallinta koettiin myös keskeisenä työhyvinvointia tukevana asiana. Kokemus liiasta työ määrästä aiheutti huonoa omaatuntoa ja riittämättömyyden tunnetta. Keskijohdon esimiehet olivat myös hyvin itsekriittisiä työtään kohtaan ja epäonnistumisen kokemukset heikensivät työhyvinvointia. Toisaalta suurta työ määrää ei nähty kuormittavana tekijänä, jos muut työhyvinvointiin liittyvät tekijät olivat kunnossa. Samoin liian vähäinen työ määrä tai rutiininomainen työ nähtiin

työhyvinvointia heikentävänä tekijänä. Organisointitaito nähtiin tärkeänä ja työhyvinvointia edistävänä asiana.

*Tällä hetkellä työmääräni on kohtuuton, mutta selviydyn...^{K1}
Työtä on paljon, mutta se ei kuormita, kun fiilis on hyvä.^{K9}
Siihen vaikuttaa työmäärän hallinnantunne ... ja riittävästi tekemistä.^{K3}*

Keskijohdon esimiesten työhyvinvointikokemukset olivat yhteydessä keskeisesti myös johtamiseen ja organisaatioon liittyviin tekijöihin. Oman esimiehen toiminta ja organisaation johtamiskulttuuri vaikuttivat omaan työhyvinvointikokemukseen. Kun työhönsä sai johdolta tukea ja kannustusta, vahvistui oma työhyvinvointi. Vastaavasti esimiehen tuen puute sekä vuorovaikutushaasteet esimiehen kanssa heikensivät työhyvinvointia. Organisaation johtamiskulttuurissa koettiin osaltaan olevan autoritaarisuutta, byrokraattisuutta ja välinpitämättömyyttä, jotka heikensivät merkittävästi työhyvinvointikokemusta. Organisaatiossa tapahtuvat jatkuvat muutokset koettiin haasteena suhteessa työhyvinvointiin. Työnkuvan jatkuva muuttuminen aiheutti hämmennystä ja työtään ei pystynyt tekemään parhaalla mahdollisella panoksella. Muutoksiin liittyi myös kokemus vastuiden lisääntymisestä ilman selkeää vastinetta. Toisaalta muutos koettiin myös mahdollisuutena ja se inspiroi työntekoa. Tärkeänä nähtiin, että työllä on selkeä ja realistinen tavoite, mikä jäsentää omaa työnkuvaa ja näin edistää työhyvinvointia. Asetettujen tavoitteiden ja tulosten saavuttaminen edisti työhyvinvointia, mutta samalla haasteeksi koettiin toimimattomat järjestelmät, jotka hankaloittivat työntekoa ja tavoitteiden saavuttamista. Haasteena suhteessa työhyvinvointiin nähtiin myös vastuiden ja velvoitteiden kohtaamattomuus, kun organisaation koettiin asettaneen tavoitteita keskijohdon esimiestyölle ilman vastaavia resursseja.

*Tällä hetkellä eniten harmittaa... johdon... välinpitämättömyys ja jopa autoritaarinen asenne...^{K1}
Jaksan hyvin, vaikka osa työtehtävistäni on juuri muuttunut ...^{K8}
Työhyvinvointiani syö kuitenkin se, että toimenkuvaan lisätään jatkuvasti uusia, suuria vastuukokonaisuuksia, mutta korvaukseksi ei saa yhtään mitään.^{K10}
Tiedän, mitä minulta odotetaan (tavoitteet selkeät) ja koen pystyväni ne myös saavuttamaan.^{K8}*

Keskijohdon esimiehet kokivat hyvän ja toimivan työyhteisön tärkeänä työhyvinvointitekijänä. Kokemus avoimuudesta, vuorovaikutteisuudesta ja kuulluksi

tulemisesta olivat tärkeitä kokemuksia suhteessa hyvään työhyvinvointiin. Kun työilmapiiri koettiin arvostavaksi ja kunnioittavaksi sekä kollegat mukaviksi, syntyi kokemus sosiaalisesta ja henkisestä tasapainosta. Asioiden ja tunteiden jakaminen kollegan kanssa koettiin merkittäväksi. Myös kokemus siitä, että pystyi vaikuttamaan omien työntekijöiden työhyvinvointiin, vahvisti kokemusta omasta työhyvinvoinnista. Puolestaan ristiriidat, epäselvyydet ja kommunikaation puute aiheuttivat työpahoinvointia. Työnohjauksen koettiin vahvistavan työhyvinvointia ja sen puute vaikutti omaan työhyvinvointiin.

Avoin ja hyväksyvä ilmapiiri. ^{K8}
Työnohjauksen puute ... tuntuu jaksamisessa. Hyvä esimiestyön työnohjaus on ehdottaman tärkeää. ^{K2}

Työhyvinvoinnin haasteita kuvattiin moninaisin adjektiivein; harmitus, pettymys, ärsyyntyminen, kireys. Työhyvinvoinnin ongelmat näkyivät siis fyysisinä tunteita keskijohdon esimiehissä. Kun keskijohdon esimiehet kokivat voivansa työssä huonosti, se näkyi konkreettisesti yöllä heräämisellä, huonona unenlaatuna, voimavarojen puutteena ja sairaana olotilana. Kiire ja muutoin kuormittavat tilanteet työssä olivat haaste työhyvinvoinnille erityisesti, kun tilanne jatkui pitkään samanlaisena. Kuormittaviin tilanteisiin liittyi usein ylhäältä annetut tavoitteet, joiden toteuttamiseen annettiin rajalliset mahdollisuudet. He kuitenkin kokivat, että voivat itse vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa ja ovat valmiita tekemään töitä sen eteen.

Kireys, itsekriittisyys, huono itsetunto, kiire. ...enkä kuuntele tarpeeksi. ^{K2}
Liian monia deadlineja päällä yhtä aikaa tai olen flunssainen ja nukkunut huonosti.... ^{K8}
Työt eivät etene minusta riippumattomista syistä ... ^{K3}
En halua voida työssä huonosti. Teen kaikkeni estääkseni sen fiiliksen... ^{K1}

4.2 Miten keskijohdon työhyvinvointia voidaan edistää?

Keskijohdon esimiehet kokivat yleisesti kyseisessä hyvinvointipalveluorganisaatiossa olevan paljon erilaisia työhyvinvointia edistäviä tekijöitä, jotka ylläpitivät työhyvinvointia. Esimerkiksi kattava työterveyshuolto nähtiin tärkeänä työhyvinvointitekijänä. Kyseisessä hyvinvointipalveluorganisaatiossa työhyvinvointia edistäviä tekijöitä tuotiin esiin monipuolisesti ja ne sisälsivät niin fyysisen, psyykkisen kuin sosiaalisen työhyvinvoinnin

elementtejä. Kyseisessä hyvinvointipalveluorganisaatiossa nähtiin erityisesti olevan mahdollisuuksia hyödyntää erilaisia työhyvinvointia edistäviä asioita, jos henkilöstö haluaa niitä käyttää. Keskeisenä toiveena työhyvinvointia tukevaksi asiaksi koettiin organisaation tuki työnteemiselle niin, että työtä saa toteuttaa oman osaamisen panoksella avoimen vuorovaikutuksen ilmapiirissä. Esiin nostettiin myös se, että työhyvinvointi on kaikkien yhteinen asia ja näin jokaisen vastuulla. Toisaalta tiedostettiin myös, että eri toimialueiden välillä on isoja eroja. Näin myös erilaiset työhyvinvointiin liittyvät tekijät sekä työhyvinvoinnin edistäminen voi olla erilaista sekä toimia erilailla eri toimialueilla.

Määrällisesti eniten keskijohdon esimiehet nostivat esiin konkreettisia työhyvinvointitekijöitä, joita tarjotaan koko henkilöstölle. Näitä olivat esimerkiksi tyky-päivät, liikunta- ja kulttuurisetelit sekä työmatkojen tukeminen työmatkalipun muodossa. Kyseisessä hyvinvointipalveluorganisaatiossa on myös työhyvinvointiohjelma sekä työhyvinvointiviikko, jotka koskevat koko henkilöstöä. Erilaiset työhyvinvointimittaukset sekä interventiot tukevat työhyvinvointitoimintaa koko hyvinvointipalveluorganisaatiossa. Myös työhyvinvointiin liittyvät koulutukset nähtiin osana sairaanhoitopiirin työhyvinvointitoimintaa. Esiin nostettiin kuitenkin, että työhyvinvoinnin tulisi kuulua jokaiseen hetkeen työpaikalla ja näin yksittäisiä työhyvinvointiviikkotyyppejä tekijöitä ei nähty keskeisinä työhyvinvointitekijöinä. Erikseen tuotiin esiin myös työnohjauksen käyttö osana työhyvinvoinnin edistämistä.

Meillä on työhyvinvointiohjelma, työhyvinvointimittarit, tyky-päivät, työhyvinvointiviikko, työhyvinvoinnin interventiot, ym. Mahdollisuuksia on, jos niitä vaan halutaan ottaa käyttöön. ^{K1}

Merkittävänä työhyvinvointia edistävänä tekijänä kyseisessä hyvinvointipalveluorganisaatiossa keskijohdon esimiehet näkivät mahdollisuudet itsensä toteuttamiseen, kouluttautumisen sekä työn tekemiseen melko vapaasti. Toisaalta selkeänä työhyvinvointitekijänä nähtiin selkeä työnkuva ja vastuun jakautuminen sairaanhoitopiirissä. Myös kyseisen hyvinvointipalveluorganisaation laaja toiminta-alue nähtiin mahdollisuutena ja potentiaalina työhyvinvointia edistävän toiminnan näkökulmasta. Vastakohtana tälle osa keskijohdon esimiehistä toivoi lisää vastuuta ja vapautta toteuttaa työtään. Myös johdon liian tiukka ohjaus koettiin luovuutta ja innovatiivisuutta rajoittavana asiana. Yksittäisenä toiveena paremmasta työhyvinvoinnista nostettiin esiin esimerkiksi etätyömahdollisuus sekä työsuojelutoiminnan edistäminen.

Yleisesti johtamiselta toivottiin jämäköitymistä erityisesti palautteen, palkitsemisen ja kannustamisen osalta. Osa keskijohdon esimiehistä koki, ettei organisaatio arvosta heidän tekemistään tai aikaan saannoksiaan. Ammattiryhmien välinen epätasa-arvo nähtiin hyvinvointipalveluorganisaatiossa työhyvinvointia ehkäisevänä tekijänä, joten ammattiryhmien arvon korostaminen niin, että jokaisen rooli nähtäisiin tärkeänä edistäisi keskijohdon esimiesten mukaan työhyvinvointia. Strategiat työhyvinvointiin liittyen tulisi saada konkretiaksi työelämässä. Tärkeänä koettiin, että työhyvinvointia lähdettäisiin kohdentamaan työyksiköistä käsin eikä sen ulkopuolelta.

Merkittäväksi kokemani työ. ^{K3}

Työnjako on melko tasapuolinen. Oma työnkuva on selkeytynyt ja vastaa omaa osaamistani. ^{K8}

Johtamisen jämäköittäminen koskien eritoten palautetta, palkitsemista, kannustamista, mahdollisuuksien antamista ja osaamisen tukemista. ... että strategiat ja kauniit puheet saataisiin eläväksi työelämäksi. ^{K1}

Työhyvinvoinnin pitäisi olla sisällä kaikessa ...tekemisessä, ei vain jokin erityinen viikko tai ”ylimääräistä” toimintaa. Mielestäni työhyvinvointi ja sen edistäminen kuuluu jokaiseen hetkeen työpaikalla ja on jokaisen vastuulla. Työhyvinvoinnin parantamista pitäisi lähteä työstämään yksiköstä käsin, ei ulkopuolelta. ^{K4}

Tärkeää olisi luoda malli, jolla työssä onnistumisista ja puurtamisesta palkittaisiin ... ^{K10}

Keskijohdon esimiehet pitivät tärkeänä työhyvinvointitekijänä kyseisessä hyvinvointipalveluorganisaatiossa fyysistä työhyvinvointia edistäviä tekijöitä, joita oli tarjolla monipuolisesti. Erityisesti Ta-Va ry:n (Tavaksi Vapaalla ry edistää jäsenten vapaa-ajan harrastus- ja virkistystoimintaa) toiminta nähtiin keskeisenä fyysisen työhyvinvoinnin edistämisen kannalta. Henkilöstön kuntosalin vapaa käyttö nostettiin myös yksittäisenä merkittävänä tekijänä esiin. Yksittäisenä vapaa-aikaan liittyvänä tekijänä nostettiin esiin myös pitkät loma-ajat.

TaVa palvelut tukevat hyvin. ^{K8}

Kuntosali ... ^{K10}

Mahdollisuus monipuoliseen urheilu- ja vapaa-ajan toimintaan. ^{K6}

Työhyvinvointia edistävänä tekijänä kyseisessä hyvinvointipalveluorganisaatiossa keskijohdon esimiehet näkivät avoimen ja arvostavan ilmapiirin sekä hyvän työyhteisön. Hyvä ja toimiva vuorovaikutus sekä hyvät yhteistyökumppanit nähtiin työhyvinvointia tukevinä tekijöinä. Kannustava ilmapiiri ja erityisesti hyvät esimiehet sekä taitava

johtaminen olivat työhyvinvointia edistäviä tekijöitä. Erityisesti kollegojen kanssa keskustelu ja apu koettiin tärkeäksi. Työnohjausta oli myös mahdollista saada ja sitä koettiin tarvittavan. Kuitenkin osa keskijohdon esimiehistä koki, että avoimempi vuorovaikutus tukisi työhyvinvointia. Kyseiseen hyvinvointipalveluorganisaatioon koettiin tarvittavan spontaani keskustelukulttuuri niin sanottujen turhien kokousten sijaan. Yleinen avoimuuden kulttuurin edistäminen esitettiin merkittävänä toiveena työhyvinvoinnin edistämisessä.

Hyvä työyhteisö ja kiva tiimi. ^{K3}

Hyvä esimies ... ^{K6}

Organisaation arvostus tekemiselle ja aikaan saamiselle. ^{K7}

... kriittinen arviointi, jotta aikaa jäisi spontaanille ja informaalille keskustelulle ja vuorovaikutukselle. ^{K5}

Avoimuuden kulttuurin edistäminen.... Asioista käydään keskustelua ja uskalletaan puhua eri foorumeilla arjen ongelmista. ^{K8}

4.3 Miten keskijohdon työhyvinvointi vaikuttaa organisaation hyvinvointiin?

Keskijohdon esimiehet kokivat oman työhyvinvointinsa näkyvän positiivisena sekä työntekijöissä että koko organisaatiossa. Työhyvinvoinnin kuvattiin ”tarttuvan”, jolloin hyvinvoiva esimies jalkautti hyvinvointia niin, että myös työyhteisön nähtiin voivan hyvin. Työpahoinvointinsa keskijohdon esimiehet kokivat samoin ”tarttuvan” koko organisaatioon. Pelkkä ammatillisuus ei keskijohdon esimiesten mukaan riitä, sillä pahoinvointi ja negatiivisuus aistitaan helposti ja näin työpahoinvointi leviää kuin huomaamatta.

Hyvinvoiva esimies – hyvinvoiva työyhteisö. ...Huonosti voiva esimies – huonosti voiva työyhteisö. ^{K1}

Hyvä mieli, ilo tehdä tarttuu muihin. ^{K9}

Hyvinvoiva keskijohdon esimies jakaa energiaa ja iloa ympärilleen. Hän antaa positiivista palautetta ja innostaa työntekijöitään. Omalla esimerkillä positiivisen asenteen ja yhteistyön luominen nähtiin tärkeäksi. Myös kiitoksen sanominen usein koettiin tärkeäksi tekijäksi siinä, miten työhyvinvointi jalkautuu koko organisaatioon. Päinvastoin, jos esimies on vetäytyvä, kärkevä puheissaan sekä liian kriittinen, näkyy tämä negatiivisesti

työyhteisössä. Hän ei jaksaisi olla vuorovaikutuksessa työyhteisönsä kanssa eikä vierailisi yksiköissä, jolloin työn tavoitteista tulee yhdentekeviä ja työn tuottavuus laskee.

Johtajan työ on yksinäistä, työ on kuin siivoustyötä: kun se sujuu, kukaan ei näe sitä eikä myöskään kiitä siitä, mutta jos se ei toimi, se näkyy työyhteisönkin pahoinvointina ja kyllä siitä saa palautetta, kuin olisi ainoa syy siihen. ^{K5}

Innostunutta ja ideoivaa oma-aloitteista tekemistä. ^{K7}

... olen energinen ja positiivinen ja jaksan innostaa, kannustaa ja kiittää muita. ^{K4}

En jaksaisi vierailla yksiköissä, en jaksaisi kuunnella. ^{K2}

Keskijohdon esimiehet kokivat myös oman työhyvinvointinsa näkyvän siinä, että omat työtehtävät saisi hoidettua hyvin ja ilman viivettä. He saivat tehtyä työnsä tehokkaasti, ripeästi sekä innovatiivisesti. Nämä näkyisivät edelleen koko organisaation toiminnoissa positiivisesti. Tyytyväisen työntekijän nähtiin tuottavan enemmän kuin huonosti voivan työntekijän. Hyvinvoivana keskijohdon esimies jaksaa antaa ja kirkastaa tavoitteita sekä luo mahdollisuuksia päästä tavoitteita kohti. Keskijohdon esimiehet näkivät oman työhyvinvointinsa heijastuvan aina potilaiden hoitoon asti. Päinvastaisesti oman työn ilon kadottaminen näkyy negatiivisesti työyhteisössä.

Henkilöstön kuuleminen, esimiestyöhön panostaminen, asiakaspalveluasenteen jalkauttaminen ja erilaisten mahdollisuuksien antaminen mahdollistaa myös tulevaisuuden toimivan ja tuottavan organisaation. ^{K12}

Toimisin ripeästi, innokkaasti, innovatiivisesti oman organisaationi ihmisten ja työn hyväksi. ^{K10}

Työhyvinvointi heijastuu esimiehiin ja sitä kautta potilaisiin ja viimekädessä potilaiden hoitoon. ^{K11}

Työnilo näkyy suoraan asiakkaille ja potilaille hyvänä palveluna ja hoitona. ^{K12}

Hyvinvoiva keskijohdon esimies nähtiin myös organisaation kehittäjänä. Esimerkiksi hyvinvoiva keskijohdon esimies jaksaa kouluttaa itseään, mikä näkyisi organisaatiossa positiivisesti. Tärkeänä nähtiin myös työhyvinvoinnin työn tehokkuutta lisäävät ominaisuudet eri tasoilla. Myös luovuuden ja innovatiivisuuden uskottiin olevan hyvinvoivan keskijohdon esimiehen ominaisuuksia. Verkostoituminen sekä organisaation sisällä että ulkopuolella olisi tehokasta, kun esimies voi hyvin. Kokonaisuudessaan

hyvinvoiva keskijohdon esimies välittäisi positiivista organisaatiokuvaa, jolloin hyvän maineen nähtiin lisääntyvän.

Kehittämismiehe ... Jaksaisin myös lähteä kouluttautumaan ja verkostoitumaan. ^{K2}

Työhyvinvointi lisää työskentelyn tehokkuutta ja tyytyväinen työntekijä tuottaa aina enemmän kuin huonosti voiva. Luovuus lisääntyy ja työ synnyttää uusia ideoita. Työntekijöiden kannustaminen ja motivoiminen vaatii hyvinvoivan johdon, joka uskaltaa antaa myös tavoitteita ja mahdollisuuksia vapaasti innovoida uusia tapoja saavuttaa asetetut tavoitteet. ^{K12}

Huonosti voiva keskijohdon esimies ei jaksaisi työskennellä oman osaamistason mukaisesti. Työsuoritus olisi heikkoa ja keskijohdon esimies tekisi vain välttämättömät työt. Työpahoinvointi näkyisi myös sairauspoissaoloina. Työmotivaatio olisi heikkoa ja uusien uramahdollisuuksien etsiminen tulisi ajankohtaiseksi. Näin koko organisaation tavoitteista tulisi yhdentekeviä eikä kukaan organisaatiossa sitoutuisi työhön, kun työpahoinvointi laskee keskijohdon esimiehistä alaspäin työntekijöihin.

En jaksaisi työskennellä osaamistasoni mukaan, jäisin sairauslomalle ja vaihtaisin työpaikkaa. ^{K8}

4.4 Erot työhyvinvointikokemuksissa

Kyseisessä hyvinvointipalveluorganisaatiossa esimiestyötä tekevien ylihoitajien sekä palvelukeskuksen vastuuyksiköiden esimiesten näkemykset ja kokemukset omasta työhyvinvoinnistaan olivat hyvin yhtenevät. Molemmat ryhmät kuvasivat työhyvinvointia laaja-alaisesti ja monisanaisesti. Työhyvinvointi koostui kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista, johon liittyi organisaatioon, yksiköihin sekä yksilöihin liittyviä tekijöitä. Sekä ylihoitajien että palvelukeskuksen vastuuyksiköiden esimiesten mukaan heidän hyvinvointipalveluorganisaatiossaan on erilaisia keinoja, joilla työhyvinvointia voidaan edistää.

Palvelukeskuksen vastuuyksiköiden esimiesten vastauksissa nousi voimakkaammin esiin työhyvinvointia kuormittavana tekijänä jatkuva muutos. Oman työnkuvan muutos sekä erilaiset ylhäältä tulevat organisaatiouudistukset koettiin haasteena omalle

työhyvinvoinnille. Vastaavasti vain yksi ylihoitaja nosti muutoksen esiin työhyvinvointia kuormittavana tekijänä.

Ylihoitajien vastauksissa oman työhyvinvoinnin vaikutusten tarkastelu ylsi laajalle aina potilaisiin kohdistuviin vaikutuksiin asti. Palvelukeskuksen vastuuyksiköiden esimiehet kuvasivat oman työhyvinvointinsa vaikutuksien leviävän vain lähiympäristöön.

Edellä mainittuja eroja ylihoitajien ja palvelukeskuksen esimiesten vastauksissa voi tarkastella myös sukupuolen näkökulmasta, sillä 50 prosenttia palvelukeskuksen vastuualueiden esimiesvastaajista oli miehiä. Ylihoitajista 100 prosenttia oli naisia.

5 Johtopäätökset

5.1 Keskeiset tutkimustulokset

Työhyvinvointia keskijohdon esimiehet kuvasivat tutkimuksen kohteena olevassa hyvinvointipalveluorganisaatiossa kokonaisvaltaiseksi hyvinvoinniksi, joka sisälsi fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia elementtejä. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuus näkyy myös aikaisemmissa tutkimuksissa ja erilaisissa työhyvinvointia kuvaavissa malleissa (ks. esim. Ilmarinen 2006, 79–81; Manka 2011, 76). Organisaation sekä oman työn selkeä tavoite sekä rajattu työnkuva nähtiin työhyvinvointia edistävänä. Myös vaikutusmahdollisuudet oman työn sisältöön sekä työskentelytapaan vahvistavat työhyvinvoinnin tunnetta. Samoin toimiva, avoin ja luottamuksellinen työyhteisö olivat tärkeitä tekijöitä työhyvinvoinnissa. Työyhteisön positiivinen ilmapiiri ja avoin vuorovaikutus vahvistavat keskijohdon esimiesten mukaan työhyvinvointia. (ks. esim. Manka 2011; Rauramo 2004.) Työhyvinvointia edistää haasteellinen ja monipuolinen työnkuva sekä se, että omaa osaamistaan pääsee hyödyntämään. Työmäärän tulee olla kokonaisuudessaan sopiva, jotta työssä jaksaa ja töihin tulee mielellään. (ks. esim. Ilmarinen 2006, 79–81.) Työnteon vastapainona tulee keskijohdon esimiesten mukaan olla mielekäs vapaa-aika, joka voi sisältää esimerkiksi harrastustoimintaa tai yhdessä oloa perheen kanssa.

Keskijohdon esimiehet kuvasivat omaa työhyvinvointiaan hyvin samankaltaisesti heidän yleisen työhyvinvointikäsitteen kanssa. Yleisesti ottaen kyseisessä hyvinvointipalveluorganisaatiossa keskijohdon esimiehet kokivat voivansa hyvin työssään. Tätä tukee myös esimerkiksi Feldt'n ym. (2009, 43–44) pitkittäistutkimus esimiesten työkyvystä. Keskijohdon esimiehet työskentelevät motivoituneesti ja innostuneesti tehtävissään (ks. esim. Ahtilina ym. 2007, 234; Rydstedt ym. 2007, 271–273; Melin ym. 2007, 33–35, 47–49), minkä koettiin tukevan työhyvinvointia. Osa keskijohdon esimiehistä koki, että heidän työllään oli selkeä tavoite ja tämä tuki heidän työvoimiaan (ks. Ulrich 1997, 24–25). Osa keskijohdon esimiehistä koki

työhyvinvointinsa heikentyneen jatkuvan muutoksen vuoksi. Vastuiden ja velvollisuuksien kohtaamattomuus sekä resurssien vähyys heikensivät työhyvinvointia (vrt. esim. Torppa 2007, 199–200). Toisaalta keskijohdon esimiehet näkivät muutoksen myös haasteena ja mahdollisuutena, joka puolestaan vahvasti positiivisesti työhyvinvointia, kun omaa osaamistaan pääsi laaja-alaisesti käyttämään. (ks. esim. Ståhle 2004, 226–227; Mitleton-Kelly 2003, 26, 46–47.) Työmäärä koettiin kuitenkin melko isoksi, mutta sitä pystyi hallitsemaan organisaatiotaidoilla.

Keskijohdon esimiesten työhyvinvointia tuki hyvä johtaminen ja omien esimiesten tuki ja kannustus. Tällaista kokemusta tukevat ihmisten johtamiseen (leadership) painottuvat johtamiskäsitykset (ks. esim. Kotter 1996, 6; Kotter 2001, 86–87). Toisaalta hyvinvointipalveluorganisaation johtamiskulttuuri nähtiin osaksi autoritääriseksi ja byrokraattiseksi, mikä heikensi työhyvinvointia estämällä oman työn tekemisen parhaan kyvyn ja taidon mukaisesti. Mintzbergin (1983, 189–213) mukaan terveydenhuollon organisaatiot ovat byrokraattisia. Myös Virtanen (2011, 83) näkee byrokraattisuutta terveydenhuollossa, vaikka kehitystä uuden managerialismin suuntaan on havaittavissa. Keskijohdon esimiehet kuitenkin kokivat, että heillä on mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä, mikä edisti heidän työhyvinvointiaan (ks. esim. Ojala & Ahonen 2003, 21). Omien esimiesten arvostus ja hyväksyntä työtä kohtaan vahvistivat työhyvinvointia, kun taas epäoikeudenmukaisuus, epätasa-arvoinen kohtelu sekä tulosten vähättely heikensivät työhyvinvointia selvästi (ks. esim. Manka 2011, 76; Ojala & Ahonen 2003, 21).

Tutkimuksen kohteena olevassa hyvinvointipalveluorganisaatiossa oli keskijohdon esimiesten kokemusten mukaan jo paljon työhyvinvointia edistäviä ja mahdollistavia tekijöitä, mutta he tunnistivat myös kehittämisen kohteita työhyvinvoinnin edistämiseksi. Konkreettisina työhyvinvointia edistävinä tekijöitä hyvinvointipalveluorganisaatiossa olivat esimerkiksi tyky-päivät, Ta-Va ry, liikunta- ja kulttuurisetelit sekä kuntosali. (vrt. esim. Ojala & Ahonen 2003, 21; Ilmarinen 2006, 79–81.) Tämän tyyppisiä tekijöitä nähtiin olevan riittävästi, eikä niitä nähty tarvittavan enempää. Työhyvinvoinnin edistämiseksi tehtävät toimet kohdentuivat selkeästi työntekemiseen liittyviin tekijöihin. Hyvinvointipalveluorganisaation keskijohdon esimiesten työhyvinvointia edisti organisaatorakenne ja selkeä työnkuva (ks. esim. Manka 2011, 76; Anttonen & Räsänen 2009, 19; Anttonen & Vainio 2010, 1246). Organisaatiolta koettiin olevan tuki tehdä työtä, vaikka esiin tuotiin myös kehittämistoiveita johdon työskentelylle. Esimerkiksi johdon

liian tiukka ohjaus koettiin työhyvinvointia heikentävänä tekijänä. Tärkeänä koettiin, että johto arvostaisi keskijohdon esimiesten työtä ja että keskijohdon esimiesten kohtelu johdon taholta olisi aidosti tasapuolista kaikissa tilanteissa (vrt. esim. Goleman 2004, 83–91; Jalonen 2010, 116).

Kyseisessä hyvinvointipalveluorganisaatiossa keskijohdon esimiesten työhyvinvointia edisti se, että omaa osaamista pääsi käyttämään monipuolisesti ja omaa osaamistaan pystyi myös kehittämään esimerkiksi koulutusten avulla. Työilmapiiri ja vuorovaikutus koettiin pääosin hyvänä, mutta keskijohdon esimiehet toivoivat myös avoimempaa vuorovaikutuskulttuuria koko hyvinvointipalveluorganisaatioon. (vrt. Jalonen 2016, 116; Morgan 2006, 72–73.) Kollegojen kanssa keskustelut koettiin tärkeänä, ja oman työn käsittely työnohjauksessa koettiin myös merkittäväksi työhyvinvointitekijäksi.

Keskijohdon esimiehet eivät juuri painottaneet työhyvinvointiin liittyvänä kokemuksena omaa terveydentilaansa. Fyysinen hyvinvointi jäi työhyvinvointikokemuksena hyvin toisarvoiseksi psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden rinnalla. Tämä poikkeaa esimerkiksi Ilmarisen (2006, 79–81) käsityksestä ihmisten työkyvystä. Hän näkee työkyvyn eli terveyden ja toimintakyvyn koko työkyvyn pohjana. Myös Mankan (2011, 76) näkemys työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä pitää sisällään keskeisenä tekijänä terveyden ja fyysisen kunnon.

Keskijohdon esimiehet näkivät omalla työhyvinvoinnillaan olevan merkityksiä koko organisaatiossa (vrt. esim. Skakon ym. 2010, 131–132). Työhyvinvoinnin nähtiin edistävän esimerkiksi innovatiivisuuden, motivoinnin ja kannustamisen kautta työn tehokkuutta (vrt. esim. Anttonen & Räsänen 2009, 19; Anttonen & Vainio 2010, 1246). Keskijohdon esimiehen oma työhyvinvointi näkyi työhyvinvoinnin leviämisenä ja jalkautumisena työyhteisöön, mutta myös työpahoinvoinnin nähtiin yleistyvän yhdenkin henkilön vaikutuksesta. Ammatillisuus ei keskijohdon esimiehille ollut sama asian kuin, että tekee työtään hyvin, sillä työpahoinvointi koettiin aistittavan näennäisestä hyvästä ja positiivisesta käytöksestä huolimatta. Keskijohdon esimiehet kokivat työtehtäviensä hoituvan hyvin, kun he jaksavat työssä hyvin. Tämä näkyi positiivisena organisaatiossa, koska näin mahdollistui myös alaisten työn tekeminen tehokkaasti. (vrt. esim. Womack ym. 1990; Liker 2004.) Erityisesti ylihoitajat kokivat oman työhyvinvointinsa jalkautuvan

esimiesten ja työntekijöiden kautta aina potilaiden hoitoon ja potilaiden positiiviseen hoitokokemukseen asti.

5.2 Keskijohdon työhyvinvointia edistävät ja heikentävät tekijät

Keskijohdon esimiehet kokivat voivansa työssään pääsääntöisesti hyvin. He erittelivät työhyvinvointiansa edistäviä tekijöitä monipuolisesti; nämä tekijät on koottu kuvioon 7. Keskijohdon työhyvinvointia edistävät tekijät painottuvat selkeästi psyykkisiin ja sosiaalisiin tekijöihin.

Keskijohdon työhyvinvointia edistävät tekijät
<ul style="list-style-type: none">• Työn selkeä tavoite ja selkeä työnkuva• Muutoksen kokeminen mahdollisuutena• Mahdollisuus oman osaamisen käyttämiseen• Mahdollisuus vaikuttaa työhönsä• Hyvä johtaminen ja oman esimiehen arvostus• Toimiva vuorovaikutus ja hyvä työilmapiiri• <u>Tyky-päivät</u>, liikunta- ja kulttuurisetelit, kuntosali

Kuvio 7. Kooste keskijohdon esimiesten työhyvinvointia edistävästä tekijöistä.

Muun muassa Manka (2011) on kuvannut työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä saman suuntaisesti. Työn selkeä tavoite ja selkeä työnkuva liittyvät laajemmin koko organisaation tavoitteellisuuteen. Samoin tärkeä organisaatioon liittyvä tekijä on muutoksen kokeminen mahdollisuutena, joka näkyy organisaatiossa jatkuvana kehittymisenä. Itsessään työ ja mahdollisuus vaikuttaa siihen ovat keskeinen työhyvinvointiin vaikuttava tekijä (ks. myös Ilmarinen 2006; Ojala & Ahonen 2003).

Sekä Manka (2011) että Ilmarinen (2006) näkevät johtamisen olevan merkittävä työhyvinvointi- ja työkykytekijä. Arvostuksen tarpeet sekä toimiva vuorovaikutus ja työilmapiiri näkyvät myös Otalan ja Aholan (2003) hyvinvointitarkastelussa Maslow'n tarvehierarkian kautta, sillä ihminen tarvitsee läheisyyttä eli työhyvinvoinnin näkökulmasta työyhteisön yhteisöllisyyttä, työkavereita sekä tiimiä. Tyky-päivät, liikunta- ja kulttuurisetelit sekä kuntosali edistävät erityisesti fyysistä terveyttä, jota tulisi vaalia työhyvinvoinnin perustana (ks. esim. Manka 2011; Ilmarinen 2006; Ojala & Ahonen 2003).

Vaikka tämän tutkimuksen valossa hyvinvointipalveluorganisaation keskijohdon esimiehet voivat työssään pääasiassa hyvin, toivat he myös esiin työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä. Tässä tutkimuksessa esiin nousseet työhyvinvointia heikentävät tekijät on koottu kuvioon 8.

Keskijohdon työhyvinvointia heikentävät tekijät
<ul style="list-style-type: none"> • Organisaation byrokraattisuus • Ylemmän johdon tuen puute • Jatkuva muutos • Vuorovaikutuksen haasteet • Vastuiden ja velvollisuuksien kohtaamattomuus • Resurssien vähyys • Työmäärä liian iso/pieni • Epäasiallinen kohtelu ja epäoikeudenmukaisuus • Johdon liian tiukka ohjaus • Epäonnistumisen kokemukset työssä

Kuvio 8. Kooste keskijohdon esimiesten työhyvinvointia heikentävistä tekijöistä.

Ilmarisen (2006) työkykyyn sekä Mankan (2011) työhyvinvointiin liittyvissä malleissa näkyy keskijohdon työhyvinvointia heikentävät tekijät. Byrokraattisuus, johdon tuen puute ja johdon tiukka ohjaus ovat organisaation ominaisuuksia, joissa organisaation joustava rakenne ja toimiva työympäristö voivat olla koetuksella (Manka 2011). Työyhteisön vuorovaikutushaasteet voivat Mankan (2011) mukaan liittyä esimerkiksi työyhteisötaitoihin tai pelisääntöihin. Epäasiallinen kohtelu ja epäoikeudenmukaisuus liittyvät sekä johtamiseen että vuorovaikutukseen, ja niillä voi olla työhyvinvointia heikentäviä vaikutuksia esimerkiksi suhteessa terveyteen (Kivimäki ym. 2003). Ihminen tarvitsee arvostusta, jotta voi työssään hyvin, joten epäonnistumisen kokemukset, vastuiden ja velvollisuuksien kohtaamattomuus, resurssien vähyys ja väärä työmäärä näkyvät niin oman työn arvostuksessa kuin työnimussa (Ojala & Ahonen 2003; Hakanen 2004).

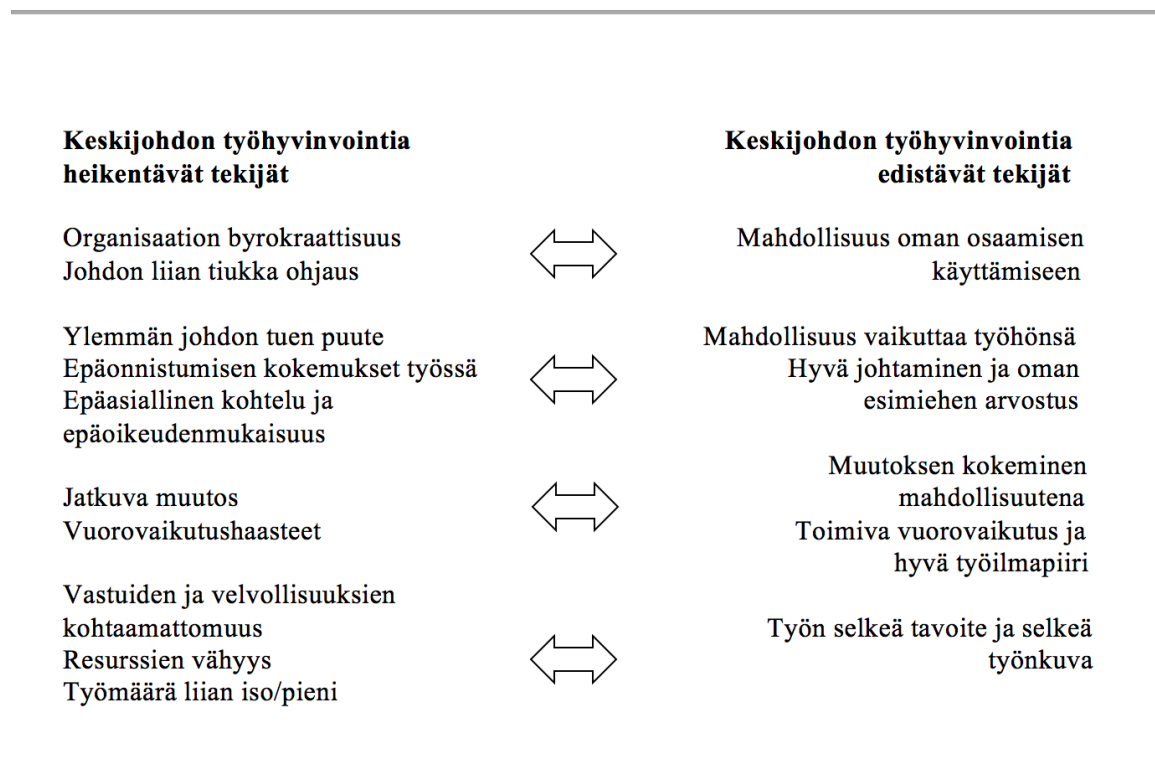
Lean-ajattelun näkökulmasta keskijohdon työhyvinvointiin heikentävästi liittyvät tekijät tulisi poistaa, jolloin työhyvinvointi pääsee paranemaan (ks. esim. Womack & Jones 1996). Myös kompleksisuusajattelun näkökulmasta työhyvinvointia heikentäviin tekijöihin eli hukkiin tulisi tarttua. Tarttumisella tarkoitetaan sitä, että työestetään ongelmia niin, että ne poistuvat tai ainakin muuttavat muotoaan. Hukkien poistaminen tulisi toteuttaa avoimessa vuorovaikutuksessa, sillä organisaation kokonaisuus on aina enemmän kuin osiensa summa. Näin yhden hukan poistaminen ei luo uutta työhyvinvointia heikentävää tekijää organisaatioon. (ks. esim. Mitleton-Kelly 2006; Jalonen 2006, Morgan 2006.) Koska kyseisessä hyvinvointipalveluorganisaatiossa on monipuolisesti nähtävissä työhyvinvointia edistäviä tekijöitä keskijohdon esimiesten kokemana, niin näitä voitaisiin hyödyntää työhyvinvointia heikentävien tekijöiden vähentämiseksi ja poistamiseksi tulevaisuudessa.

5.3 Kehittämisehdotukset

Tarkastelemalla tutkimuksen kohteena olevassa hyvinvointipalveluorganisaation keskijohdon työhyvinvointia edistäviä ja heikentäviä tekijöitä, voidaan havaita niiden olevan pitkälti toistensa vastakohtia. Kyseisessä hyvinvointipalveluorganisaatiossa on

täten keinot omasta takaa puuttua työhyvinvointia heikentäviin tekijöihin työhyvinvointia edistävien tekijöiden avulla.

Kuvioon 9 on koottu malli siitä, mitä keskijohdon työhyvinvointia edistäviä tekijöitä voidaan hyödyntää työhyvinvointia heikentävien tekijöiden poistamisessa. Keskijohdon työhyvinvointia edistäviin fyysisiin tekijöihin liittyvät asiat, kuten tyky-päivät, liikunta- ja kulttuurisetelit sekä kuntosali, on jätetty kyseisestä mallista pois. Fyysisen terveyden ja toimintakyvyn vaikutus työhyvinvointiin on kiistaton sekä merkittävä (ks. esim. Ilmarinen 2006, Manka 2011), mutta tässä mallissa on keskitytty työhyvinvoinnin psyykkisiin ja sosiaalisiin tekijöihin.



Kuvio 9. Malli työhyvinvointia edistävien tekijöiden hyödyntämisestä heikentävien tekijöiden poistamiseksi.

Organisaation byrokraattisuus ja johdon liian tiukka ohjaus eivät edistä organisaation työhyvinvointia, sillä työhyvinvointia tulee kehittää työyksiköistä käsin. Esimerkiksi keskijohdon esimiehet kokivat, että ulkoapäin annetut työhyvinvoinnin edistämistoimet eivät ole niin vaikuttavia kuin, että työhyvinvointia edistetään työyksiköiden tarpeista lähtien. (ks. esim. Womack ym. 1990; Liker 2004.) Kun keskijohdon esimiehellä on

mahdollisuus oman osaamisen käyttämiseen, hän kykenee työskentelemään niin omaa kuin työyhteisön työhyvinvointia edistäen, koska hänen osaamisensa pääsee oikeuksiinsa.

Kun hyvä johtaminen, sisältäen työntekijöiden arvostuksen sekä mahdollistavan työn teon, nähdään keskeisenä menestystekijänä jäävät tuen puute, epäasiallinen kohtelu sekä epäoikeudenmukaisuus johtamisesta pois. Tähän saatetaan tarvita johdolta asennemuutosta (ks. esim. Ilmarinen 2006) sekä osaamisen päivittämistä (Virtanen 2003). Gronn (2003) ja Sergiovanni (1995) painottavatkin, että johtamiseen tarvitaan joustavuutta ja tilannesidonnaisuutta eli samanlainen johtaminen ei sovellu kaikille. Kaikilla on joskus epäonnistumisen kokemuksia työssään, mutta hyvällä johtamisella negatiiviset kokemukset voidaan kääntää positiivisiksi. Tämä näkyy kompleksisuusajattelussakin, kun haasteet nähdään mahdollisuuksina kehittyä (vrt. esim. Morgan 2006; Ståhle 2004; Mitleton-Kelly 2003).

Jatkuva muutos on hyvinvointiorganisaatioissa tänä päivänä enemmän sääntö kuin poikkeus, joten muutos tulisi nähdä mahdollisuutena kehittymiselle (ks. esim. Ståhle 2004, 226–227; Mitleton-Kelly 2003, 26, 46–47). Tähän tarvitaan hyviä vuorovaikutustaitoja, sillä haasteellisten ja monimutkaisten asioiden käsittely, tiedottaminen ja ratkaiseminen ovat usein vaikeita asioita. Keskijohdon esimiehet kuvasivat kuitenkin hyvinvoivaa esimiestä kehittäjänä. Kun keskijohdon esimies voi työssään hyvin, hän on innostunut, energinen, verkostoituu ja on innovatiivinen (ks. esim. Nuutisen ym. 2011, 126–127), mikä on erinomainen lähtökohta haasteiden ratkaisemiselle. Jalonen (2016, 116) ja Morgan (2006, 72–73) näkevät vuorovaikutuksen organisaatioiden keskeisimpänä tekijänä. Isoissa ja monimutkaisissa asioissa ja organisaatioissa eri osien tulisi toimia luonnollisessa vuorovaikutuksessa keskenään. Avoin vuorovaikutuskulttuuri pitäisi saada luonnolliseksi ja jatkuvaksi osaksi koko organisaation toimintaa. Näin sekä muutoksen tuomat haasteet päästään käsittelemään ja muun muassa työilmapiiri pysyy hyvänä, kun haasteisiin päästään heti käsiksi. Tähän tarvitaan luottamusta, joka Koivumäen (2008, 244) mukaan on jokapäiväisen työnteon sujuvuuden takaaja.

Keskijohdon esimiehet kokivat tavoitteiden olevan saavutettavissa tehokkaammin hyvinvoivassa työyhteisössä (ks. esim. Manka ym. 2012, 13; Ojala & Ahonen 2003, 19; Leskinen & Hult 2010, 86, 102). Mamia (2009, 20) puolestaan näkee asian hieman eri näkökulmasta; työhyvinvoinnin vaaliminen on väline siihen, että yritys tekee tulosta ja

saavuttaa tavoitteensa. Vastuiden ja velvollisuuksien kohtaamattomuus, resurssihaasteet sekä työmäärä liittyvät koko organisaation tavoitteen kirkastamiseen, minkä kautta työhyvinvointi voi kohentua. Työn selkeä tavoite ja selkeä työnkuva edistävät ymmärrystä vastuista ja velvollisuuksista, resursseista, työmäärästä sekä järjestelmistä. Selkeä tavoite myös auttaa ymmärtämään, jos näille tekijöille tarvitsee tehdä jotain, ja jos ne ovat kohtuuttomia suhteessa tavoitteeseen. Tällainen selkeyttäminen eli hukkien poistaminen on keskeistä lean-ajattelun näkökulmasta (ks. esim. Womack & Jones 1996; Womack ym. 1990; Liker 2004). Tarkastelemalla työtä, rakenteita ja prosesseja, voidaan havaita turhaa työkuormaa aiheuttavia tekijöitä, jotka vaikuttavat negatiivisesti työhyvinvointiin. Näihin tulisi puuttua tehokkaasti ja ketterästi (ks. myös Mitleton-Kelly 2006). Lean-ajattelu tulisi saada sisäänrakennetuksi kaikkien työskentelyyn, jolloin erityisesti ketteryys voi toimia optimaalisesti. Lean-ajatteluun perustuvaa kehittämistoimintaa on hyvä harjoittaa myös laajemmassa vuorovaikutuksessa, jolloin saadaan laajempia näkökulmia asioihin ja näin päästään todennäköisemmin tuloksellisiin muutoksiin (ks. myös Morgan 2006).

Loppupäätelmänä voidaan todeta, että kyseinen hyvinvointipalveluorganisaatio tarvitsee avoimen vuorovaikutuskulttuurin sekä osaavaa ja jatkuvaa muutosjohtamista. Nämä edistävät oleellisesti keskijohdon esimiesten työhyvinvointia ja näin työhyvinvointi pysyy nykyisellä korkealla tasolla ja mahdollisesti kohenee entisestään. Tämä johtaa myös siihen, että keskijohdon esimiesten työhyvinvointi näkyy tuloksellisina koko organisaation hyvinvoinnissa ja näin myös laajemmin yhteiskunnallisena ilmiönä tyytyväisinä hyvinvointipalvelujen käyttäjinä.

6 Pohdinta

Laadullinen tutkimus pyrkii tuottamaan kokonaisvaltaista tietoa ihmisten kokemuksista. Tavoitteena oli tarkastella keskijohdon esimiesten työhyvinvointikokemuksia sekä jäsentää niitä siten, että päästiin laajentamaan ymmärrystä ilmiöstä. (ks. esim. Hirsjärvi ym. 2009, 160.) Tutkimuksen tavoitteeseen päästiin, kun keskijohdon esimiehet toivat narratiiveissa esiin kokemuksia työhyvinvoinnistaan ja siihen liittyvistä tekijöistä. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset ja tutkimustulosten kautta pystyttiin muodostamaan myös kehittämis ehdotuksia tutkimuksen kohteena olevalle hyvinvointipalveluorganisaatiolle.

Lähtökohtaisesti keskijohdon esimiesten joukko valikoitui siten, että mukaan tutkimukseen tulisi määrällisesti paljon informanteja. Tällä ennakoitiin sitä, että tutkimukseen osallistuisi mahdollisimman laaja informanttijoukko, sillä narratiivinen aineiston keräämisen tapa karsii osallistujia. Tärkeää oli, että narratiivien kirjoittajat saivat vapaasta tahdostaan osallistua tutkimukseen (ks. esim. Kuula 2006, 87). Näin keskijohdon esimiehet saivat rauhassa pohtia omaa työhyvinvointiaan ja tuottaa siitä oman näköisensä narratiivin. Näin välttyttiin ulkoisten häiriötekijöiden vaikutukselta ja aineistosta saatiin esiin todellisen elämän kuvausta, kun esimerkiksi tutkijan läsnäolo ei päässyt vaikuttamaan aineiston sisältöön aineiston tuottamisen yhteydessä. (ks. esim. Tuomi & Sarajärvi 2009, 85; Hirsjärvi ym. 2009, 157; Krippendorff 2013, 25.) Huomioitavaa kuitenkin on, että narratiivinen aineiston kerääminen tapa mahdollisesti rajasi sellaisten keskijohdon esimiesten osallistumista tutkimukseen, joille kirjallisen tekstin tuottaminen on haastavaa. Toisaalta narratiivien tuottajat saattoivat olla lahjakkaita kirjoittajia ja näin rikastuttivat aineistoa osaltaan. Joka tapauksessa jokaisella keskijohdon esimiehellä oli motiivinsa tutkimukseen osallistumisesta ja hänen kokemuksensa ovat tärkeässä asemassa tämän pro gradu -tutkielman aineiston osana. Lopullinen aineisto on aina todellinen ja luonnollinen kuvaus ilmiöstä (Hirsjärvi ym. 2009, 160), vaikka tutkimuksen metodologiaa ja aineiston keräämisen menetelmää olisi kuinka huolella pohdittu etukäteen.

Keskijohdon esimiehillä saattoi olla haasteita kirjoittaa annetusta aiheesta. Aihe sinänsä pitäisi olla kaikille tuttu, mutta esimerkiksi mahdolliset työkiireet tai unohdus saattoivat vaikuttaa tutkimukseen osallistumattomuuteen. Myös osa vastauksista oli melko lyhyitä tai osaan kysymyksistä ei vastattu, jolloin heräsi vaikutelma tutkimukseen osallistumisesta ilman aitoa motivaatiota osallistua tutkimukseen. Hirsjärvi ym. (2009, 190) tuovatkin esiin, että haasteena saattaa olla, ettei tutkimukseen osallistujat vastaa kysymyksiin vakavasti tai he ovat ymmärtäneet kysymyksen väärin. Yhdessä narratiivissa kerrottiin lyhyesti, että *En ole voinut työssäni koskaan huonosti*^{K9}, mikä herätti tutkijalle ajatuksen, että onko asiaa aidosti pohdittu eri näkökulmista. Toisaalta ihmisillä on erilaisia työorientaatioita ja esimerkiksi hyvin instrumentaalisesti suuntautuneen keskijohdon esimiehen arvostuksessa voi näkyä työn ulkokohtaiset tekijät, kuten palkka työhyvinvointia edistävänä tekijänä (ks. esim. Goldthorpe 1968). Jos instrumentaaliset tekijät ovat kunnossa, myös työssään voi hyvin. Suurin osa tämän pro gradu -tutkielman narratiiveista oli kuitenkin laajoja, monisanaisia ja pohdiskelevia.

Tutkimuksessa täytyy aina huomioida tutkijan oma ymmärrys suhteessa aiheeseen. Tutkijan ymmärrys aiheesta ohjaa tehtyjä valintoja niin metodeista kuin aineiston havainnoista kuin tulosten merkityksistä. Laadullinen tutkimus on siis aina osaltaan subjektiivinen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 20.) Pitää kuitenkin huomata, että tutkimuksen aiheen tulisi olla tutkijalle mieluisa, sillä kiinnostus aiheeseen edistää tiedettä kyseisellä tutkimusalueella ja edistää näin luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 66.)

Aineistoa saatiin kattavasti laadullisen tutkimuksen näkökulmasta, sillä määrällisen aineiston sijaan tavoitteena oli saada olennaista aineistoa, josta voitiin löytää vastaukset tutkimuskysymyksiin (ks. esim. Eskola & Suoranta 2005, 61–62). Tässä pro gradu -tutkielmassa aineiston pieni määrä heikentää yleistettävyyttä. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus ei kuitenkaan ole säännönmukaisuuksien etsiminen, vaan ymmärrys tutkimuskohteesta, jolloin aineiston määrä ei ole ratkaiseva (Hirsjärvi ym. 2009, 176). Merkitsevää on aineistosta tehdyt tulkinnat (Eskola & Suoranta 2005, 66). Alasuutari (1994, 215–217) puhuikin tutkimustulosten suhteuttamisesta eikä yleistämisestä, kun analyysin tulosten voidaan olettaa pätevän muuhunkin kuin yksittäistapauksiin. Näin tämän pro gradu -tutkielman tutkimustulokset ovat merkityksellisiä, koska niiden avulla keskijohdon esimiesten työhyvinvointia voidaan hyvinvointipalveluorganisaatiossa

edistää niin, että se näkyy tuloksellisena aina hyvinvointipalvelun käyttäjätasolle asti. Tutkimuksen tulosta voidaan hyödyntää keskijohdon esimiesten työhyvinvoinnin kehittämisen välineenä. Jatkotutkimushaasteena voisi tarkastella laajemmin mahdollisia turhia prosesseja ja arvoa tuottamattomia tekijöitä, jotka heikentävät koko organisaation työntekijöiden työhyvinvointia. Näin saataisiin tuotettua entistä laadukkaampia palveluja kyseisessä hyvinvointipalveluorganisaatiossa.

Lähteet

- Ahtilinna, C., Feldt, T., Kinnunen, U. & Mäkikangas, A. (2007) Työn vaatimusten ja voimavarojen yhteys työn imuun suomalaisilla johtajilla: pystyvyysusko yhteyttä muuntavana ja välittävänä tekijänä. *Työ ja ihminen*, 21 (3), 230-249.
- Alasuutari, P. (1994) Laadullinen tutkimus. Vastapaino, Tampere.
- Alvesson, M. (2002) *Understanding Organizational Culture*. Sage, Lontoo.
- Antikainen, E-L. (2005) Kasvuorientoitunut ilmapiiri esimiestyön tavoitteena. Tapaustutkimus ammattikorkeakoulussa. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto.
- Anttonen, H. & Räsänen, T. (2009) Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Anttonen, H. & Vainio, H. (2010) Towards Better Work and Well-Being, An Overview. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 52 (12), 1245– 1248.
- Elo, A-L., Ervasti, J., Hussi, T. & Nykyri, E. (2011) Työntekijöiden kokemus pitkäkestoisen työhyvinvointihankkeen vaikutuksesta toiminnan tuloksellisuuteen. *Työelämän tutkimus* 9 (2), 153–166.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2005) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.
- Farazmand, A. (2003) Chaos and Transformation Theories: A Theoretical Analysis with Implications for Organization Theory and Public Management. *Public Organization Review: A Global Journal* 3 (4), 339–372.
- Feldt, T., Hyvönen, K., Mäkikangas, A., Kinnunen, U. & Kokko, K. (2009) Development trajectories of Finnish managers' work ability over a 10- year follow-up period. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 35 (1), 37–47.
- Feldt, T., Kinnunen, U. & Mäkikangas, A. (2005) Affektiivisen työhyvinvoinnin rakenne ja pysyvyys kolmen vuoden seuraututkimuksessa. *Psykologia* 5-6, 541–551.
- Feldt, T., Mäkikangas, A. & Kinnunen, U. (2003) Onko esimiesten työsitoutuneisuus heidän hyvinvointinsa voimavara vai riskitekijä. *Työ ja ihminen* 17(4), 292–303.
- Forma, P., Kuivalainen, S., Niemelä, M. & Saarinen, A. (2007) Kuinka hyvinvointivaltio kesytetään? Julkisen sektorin uudistaminen ja hyvinvointipalvelujen muutos

Pohjoismaissa. Turun yliopiston Sosiaalipolitiikan laitoksen julkaisuja B:32.
https://www.researchgate.net/profile/Mikko_Niemelae/publication/28366208_Kuinka_hyvintivaltio_kesytetn_Julkisen_sektorin_uudistaminen_ja_hyvintivaltipalvelujen_muutos_Pohjoismaissa/links/02e7e53564414e5176000000.pdf. Viitattu 10.8.2016.

Gerlander, E.-M. & Launis, K. (2007) Työhyvinvoinnin tarkasteluikkunat. Työelämän tutkimus 3, 202–212.

Goldthorpe, J. H., Lockwood, D., Bechhofer, F. & Platt, J. (1968) The Affluent Worker. Industrial Attitudes and Behaviour. Cambridge University Press, Cambridge.

Goleman, D. (2004) What makes a leader? Harvard Business Review 82 (1), 82–91.

Gronn, P. (2003) Leadership: who needs it? School Leadership and Management 23 (3), 267–290.

Hakanen, J. (2004) Työuupumuksesta työnimuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos, Helsinki.

Hales, C. (2006). Moving down the line? The shifting boundary between middle and first-line management. Journal of General Management 32(2), 31–55.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) Tutki ja kirjoita. Tammi, Helsinki.

Huhtala, M., Lähteenkorva, L. & Feldt, T. (2011) Johtajien työn eettinen kuormittavuus ja sen yhteydet työhyvinvointiin. Työelämän tutkimus 9(2), 136–152.

Hyvärinen, M. & Löyttyniemi, V. (2005) Kerronnallinen haastattelu. Teoksessa J. Ruusuvaori & L. Tiittula (toim.). Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino, Tampere.

Hyvönen, K., Mäkilangas, A., Kinnunen, U., Ruoppila, I. & Feldt, T. (2008) Managers' work and occupational well-being between the years of 1996 and 2006: Longitudinal evidence from the FINNMA-10 study. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 351.

Hänninen, V. (2010) Narratiivisen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus, Jyväskylä.

Ilmarinen, J. (2006) Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos, Helsinki.

Jalonen, H. (2010) Hyvinvointipalvelujen johtaminen kompleksisuusteoreettisessa tulkintakehyksessä. Hallinnon tutkimus 29 (2), 111–133.

Jalonen, H. (2007) Kompleksisuusteoreettinen tulkinta hallinnollisen tehokkuuden ja luovuuden yhteensovittamisesta kunnallisen päätöksenteon valmistelutyössä. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu 693. Tampereen Yliopistopaino, Tampere.

Jalonen, H. (2006) Kompleksisuusajattelu yhteiskuntatieteissä. *Politiikka* 48(2), 115–126.

Juuti, P. (2006a) Organisaatiokäyttäytyminen. Otava, Helsinki.

Juuti, P. (2006b) Onko johtamisella tulevaisuutta? Teoksessa P. Juuti (toim.) *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Otava, Helsinki.

Keskinen, A. (2004) Kompleksisuudesta. *Futura* 3, 86–90.

Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera, J. & Ferrie, J. E. (2003) Organisational justice and health of employees: prospective cohort study. *Occupational and Environmental Medicine* 60 (1), 27–34.

Koivumäki, J. (2008) Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto.

Kontiainen, N. (2006). Esimiehestä kaikki irti? Esimiesten työn vaatimukset, aika- paine ja vaikutusmahdollisuudet. Teoksessa Lehto, Anna-Maija & Sutela, Hanna & Miettinen, Arto (toim.) *Kaikilla mausteilla: Artikkeleita työolotutkimuksesta*. Ti- lastokeskus Tutkimuksia 244. Yliopistopaino, Helsinki. 155-175.

Koskinen, O. (2005) Asia-ja ihmisjohtajien eroavuudet. Akateeminen väitöskirja, Vaasan yliopisto.

Kotter, J. P. (1996) *A force for change: how leadership differ from management*. Simon & Schuster Inc, New York.

Kotter, J. P. (2001) What leaders really do. *Harvard Business Review* 79 (11), 85–96.

Krippendorff, K. (2013) *Content analysis: an introduction to its methodology*. Sage, Los Angeles.

Kuula, A. (2006) *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Vastapaino, Tampere.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044>. Viitattu 22.3.2016.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>. Viitattu 22.3.2016.

Lehto, A-M. & Sutela, H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977-2008. Tilastokeskus.

Leskinen, T. & Hult, H-M. (2010) Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Kristallisoitua toimintaa. Saavuta tavoitteesi. Tammi, Helsinki.

Liker, J. K. (2004) The Toyota Way - 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. McGraw-Hill, New York.

Mamia, T. (2009) Mistä työhyvinvointi syntyy? Teoksessa Työelämä muuttuu -joustaako työhyvinvointi? Blom, Raimo & Hautaniemi Ari.(toim.). Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki. 20–55.

Manka, M.-L. (2010) Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum, Helsinki.

Manka, M.-L. (2011) Työnilo. WSOYpro, Helsinki.

Manka, M.-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. (2012) Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampereen yliopisto, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tammerprint Oy, Tampere.

Mattila, P. (2006) Toiminta, valta ja kokemus organisaatio muutoksessa: Tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia nro 248, Helsinki.

McLaughlin, C. P. & Kaluzny, A. D. (2005). Continuous Quality Improvement in Health Care - Theory, Implementation and Application. Jones and Bartlett Publishers, Aspen.

Melin, H., Blom, R. & Kiljunen, P. (2007) Suomalaiset ja työ: Raportti ISSP 2005 Suomen aineistosta. Yhteiskuntatieteellisen tietöarkiston julkaisuja 3. Yhteiskuntatieteellinen tietöarkisto, Tampereen yliopisto.

Mintzberg, H. (1983) Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Mitleton-Kelly, E. (2006) A Complexity Approach to Co-Creating an Innovative Environment. World Futures: The Journal of General Evolution 62 (3), 223–239.

Mitleton-Kelly, E. (2003) Ten principles of complexity and enabling infrastructures. Teoksessa Mitleton-Kelly, E. (toim.) Complex Systems and Evolutionary Perspectives on Organizations: The Application of Complexity Theory to Organizations, 23–50. Pergamon.

Morgan, G. (2006) Images of organization. Sage, Los Angeles.

Morrison, K. (2005) Structuration theory, habitus and complexity theory: elective affinities or old wine in new bottles? British Journal of Sociology of Education 26 (3), 311–326.

Murray, P. J. (2003) So What's New About Complexity. System Research and Behavioral Science 20 (5), 409–417.

Mustonen, S. (2003) Mihin rehtoria tarvitaan? Rehtorin tehtävät ja niiden toteutuminen Pohjois-Savon yleissivistävissä kouluissa. Akateeminen väitöskirja, Oulun yliopisto.

Nuutinen, S., Manka, M.-L. & Heikkilä-Tammi, K. (2011) Muutosjohtaminen kunnassa – Henkilöstöhallinnon järjestelmän uudistuminen työhyvinvoinnin haasteena. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 2/2011. Työelämän tutkimuskeskus.

Otala, L. & Ahonen, G. (2003) Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WSOY, Helsinki.

Piirainen, T. (2015) Yritysten kestävät pärjäämiskeinot rakennemuutoksessa. Opas uuden kestävä perustan rakentamiseen yritystoiminnalle. Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto.

Rauramo, P. (2008) Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita, Helsinki.

Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. (2010) Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveystalalla. Tutkimuksia 31. Turun ammattikorkeakoulu.

Rydstedt, L.W., Devereux, J. & Sverke, M. (2007) Comparing and combining the demand-control-support model and the effort reward imbalance model to predict long-term mental strain. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 16 (3), 261–278.

Sergiovanni, T. J. (1995) The principalship. A reflective practice perspective. Allyn and Bacon, Boston.

Shirey M.R., McDaniel A.M. & Ebright P.R. (2010) Understanding Nurse Manager Stress and Work Complexity. Factors That Make a Difference. *The Journal of Nursing Administration* 40 (2), 82–91.

Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. & Guzman, J. (2010) Are leaders' well-being behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work and Stress*, 24 (2), 107–139.

Stähle, P. (2004) Itseuudistumisen dynamiikka. Systeemiajattelu kehitysprosessien ymmärtämisen tukena. Teoksessa Sotarauta, M. & Kosonen, K.-J. (toim.) *Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö. Avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan*, 222–255. Tampere University Press, Tampere.

Suonsivu, K. (2004) Puun ja kuoren välissä. Hoitotyön johtajan tehtävät ja asema. Tehyn julkaisusarja A: Tutkimuksia 1/2004.

Surakka, T. (2006) Osastonhoitajan työ erikoissairaanhoidossa 1990-luvulla ja 2000-luvulla. Toimivalta, vastuu ja asiantuntijuus lähijohtajuudessa. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto.

Sydänmaanlakka, P. (2004a) Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäässä organisaatiossa. Talentum, Helsinki.

- Sydänmaanlakka, P. (2004b) Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Talentum, Helsinki.
- Tarvainen, T., Kinnunen, U., Feldt, T., Mauno, S. & Mäkikangas, A. (2005) Vaatimus- ja voimavaratekijät suomalaisten johtajien työssä. Työ ja ihminen 19 (4), 440–456.
- Torppa, K. (2007) Managerialismi suomalaisen julkisen erikoissairaanhoidon johtamisessa. Tutkimus yksityissektorin johtamisoppien soveltamisesta neljässä yliopistollisessa sairaanhoitopiirissä ja arvio managerialismin soveltuvuudesta julkisen erikoissairaanhoidon uudistamiseen. Oulun yliopisto, Oulu.
- Toussaint, J. (2009). Why Are We Still Underperforming? *Frontiers of Health Services Management* 26 (1), 27–32.
- Toussaint J.S. & Berry L.L. (2013) The promise of Lean in health care. *Mayo Clinic Proceedings* 88 (1), 74–82.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.
- Työsopimuslaki 55/2001. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. Viitattu 22.3.2016.
- Työterveyshuoltolaki 1383/2001. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>. Viitattu 22.3.2016.
- Työturvallisuuslaki 738/2002. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Viitattu 22.3.2016.
- Ulrich, D. (1997) Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business School Press, Cambridge.
- Ulrich, D. (2007) Henkilöstöjohtamisella huipulle. Talentum, Helsinki.
- Viitala, R. (2002) Osaamisen johtaminen esimiestyössä. *Acta Wasaensia* 109, Väitöskirja. Liiketaloustiede 44.
- Viitala, R. (2004) Henkilöstöjohtaminen. Edita, Helsinki.
- Vilkkä, H. (2005) Tutki ja kehitä. Tammi, Helsinki.
- Virtanen, J. V. (2011) Johtajana sairaalassa. *Työelämän tutkimus* 9 (1), 75–85.
- Virtanen, P. (2003) Suomalaisen julkishallinnon johtamisen haasteet ja toimintaympäristön muutoksen hallinta. *Hallinnon tutkimus* 22 (4), 298–309.
- von Bonsdorff, M., Janhonen, M., Vanhala, S., Husman, P., Ylöstalo, P., Seitsamo, J. & Nykyri, E. (2009) Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen vuosina 1997–2007. Tutkimus metalliteollisuudessa ja kaupan alalla. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 36. Työterveyslaitos, Helsinki.

Waters, D., Clarke, M., Ingall, A. & Dean-Jones, M. (2003) Evaluation of a pilot mentoring programme for nurse managers. *Journal of Advanced Nursing* 42 (5): 516–526.

Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. Simon and Schuster, London.

Womack, J. P., Jones, D. T. & Roos, D. (1990). *The Machine That Changed the World*. Macmillan Publishing Company, New York.

Liitteet

Liite 1 Saatekirje

TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

1.2.2016

Tutkimus Keskijohdon työhyvinvointi. Keskijohdon työhyvinvointiin vaikuttamisen merkitykset hyvinvointipalveluorganisaatiossa. (työnimi)

Hyvinvointipalveluorganisaatiossa (*organisaation nimi*) on vuonna 2016 työhyvinvointiteemana ”Reilu meininki” ja yhtenä painopistealueena Hyvinvoiva esimies – hyvinvoiva työyhteisö. Tähän liittyen Tampereen yliopiston yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikön maisteriopiskelijana Riikka Halmevuoto toteuttaa pro gradu -tutkielman, jonka teemana on keskijohdossa toimivien työhyvinvointi.

Tutkimuksen tarkoitus

Tarkoituksena on tutkia laadullisella tutkimusmenetelmällä ylihoitajien sekä palvelukeskuksen vastuuyksiköiden esimiesten työhyvinvointia ja löytää sellaisia ilmiöitä heidän työhyvinvointiin liittyen, mitkä näkyvät laajemmin koko organisaation hyvinvoinnissa positiivisena. Hyvinvointipalveluorganisaation alueellinen eettinen toimikunta (*toimikunnan virallinen nimi*) on arvioinut tutkimussuunnitelman ja antanut siitä puoltavan lausunnon.

Tutkimuksen kulku

Pyydämme sinua ystävällisesti vastaamaan vapaamuotoisesti työhyvinvoinnista esitettyihin kysymyksiin e-lomakkeen avulla. Vastaaminen on täysin vapaaehtoista. Vastaamiseen on hyvä varata aikaa noin puoli tuntia. Työhyvinvoinnistasasi pääset kirjoittamaan tämän linkin kautta: [Linkki: Tampereen yliopiston e-lomakkeeseen](#). Toivomme, että vastaisit kysymyksiin työhyvinvoinnistasasi 29.2.2016 mennessä.

Tutkimukseen liittyvät hyödyt ja riskit

Tutkimuksen tulosta voidaan hyödyntää (*organisaation nimi*) työhyvinvoinnin kehittämisen välineenä. Tutkimukseen osallistumiseen ei liity riskejä.

Luottamuksellisuus, tietojen käsittely ja säilyttäminen

Kerättyä tietoa ja tutkimustuloksia käsitellään luottamuksellisesti henkilötietolain edellyttämällä tavalla. Tutkimusaineiston analysoi Riikka Halmevuoteoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Vastauksista ei pysty tunnistamaan yksittäisiä vastaajia eikä niistä pyritä tunnistamaan yksittäisiä tekijöitä, joten vastauksessa ei tarvitse tuoda esille ihmisten tunnistamiseen liittyviä yksityiskohtia, kuten esimerkiksi nimiä, tapahtumia tai paikkoja. Tutkimusaineisto säilytetään Tampereen yliopiston E-lomake 3 -ohjelmistossa, jonne on pääsy vain Riikka Halmevuolla tämän aineiston osalta. Aineisto hävitetään pro gradu -tutkielman valmistuttua.

Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja e-lomakkeen täyttämisen voi keskeyttää syytä ilmoittamatta. E-lomakkeeseen vastaaminen ja valmiin vastauksen lähettäminen on suostumus tutkimukseen osallistumisestanne.

Tutkimustuloksista tiedottaminen

Riikka Halmevuotelee esittelemään tutkimustuloksia hyvinvointipalveluorganisaatioon (*organisaation nimi*) erikseen sovittavana ajankohtana vuoden 2016 aikana. Valmis pro gradu -tutkielma on luettavissa Tampereen yliopiston avoimessa julkaisuarkistossa sen valmistuttua.

Lisätiedot

Pyydämme esittämään kysymyksiä tutkimuksesta tai jos tarvitsette lisätietoa, niin kerromme mielellämme lisää. Kysymyksiinne vastaa tutkimuksen toteuttaja Riikka Halmevuoteai työhyvinvointipäällikkö xxxx xxxxxxxx.

Yhteystiedot

Riikka Halmevuote
sairaanhoitaja, KM,
YTM-opiskelija
puh. xxxxxxxxx
xxxxxxxxx@student.uta.fi

Pro gradu -tutkielman ohjaaja
professori Satu Kalliola
Tampereen yliopisto

xxxxx xxxxxxxxx
Työhyvinvointipäällikkö
puh. xxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxx@xxxxx

Liite 2 mukailtu E-lomake

Hyvä tutkimukseen osallistuja,

Pyydän sinua kirjoittamaan vastauksesi vapaamuotoisesti työhyvinvoinnista esittämiini kysymyksiin. Toivon, että kuvaat tekstissäsi asioita selkeästi, mutta monisanaisesti esimerkkejä käyttäen.

Vastaaminen etenee niin, että ensin vastaat kahteen taustakysymykseen ja tämän jälkeen avoimia kysymyksiä koskien työhyvinvointia on yhteensä 9.

Kiitos vastauksistasi jo etukäteen ja antoisaa kirjoittamista.

Taustakysymykset:

Sukupuoli nainen ☐

mies \square

Toimin ylihoitajana □ palvelukeskuksen vastuuyksikön esimiehenä □

Avoimet kysymykset:

Määrittele omin sanoin mitä työhyvinvointi käsitteenä tarkoittaa.

--

Millainen kokemus sinulla on omasta työhyvinvoinnistasi tällä hetkellä? Kuvaa siihen liittyviä tekijöitä ja asioita.

--

Mitä ja millaisia tekijöitä liittyy sinun työhyvinvointiisi silloin, kun voit työssäsi hyvin?

--

Mitä ja millaisia tekijöitä liittyy sinun työhyvinvointiisi silloin, kun voit työssäsi huonosti?

--

Mitä tai millaisia omaa työhyvinvointiasi edistäviä tekijöitä hyvinvointipalveluorganisaatiossa (*organisaation nimi*) on olemassa?

Mitä tai millaisia omaa työhyvinvointiasi edistäviä tekijöitä toivoisit hyvinvointipalveluorganisaatiossa (*organisaation nimi*) olevan? Millaisilla tekijöillä oma työhyvinvointisi kohenisi entisestään?

Kuvittele, että voit työssäsi todella hyvin. Mitä tai millaisia vaikutuksia tällä olisi koko organisaatiossa?

Kuvittele, että voit työssäsi todella huonosti. Mitä tai millaisia vaikutuksia tällä olisi koko organisaatiossa?

Mitä muuta haluaisit kertoa omaan työhyvinvointiisi tai yleisesti työhyvinvointiin liittyen?

Kiitos vastauksistasi ja hyvää alkanutta vuotta 2016!

Terveisin Riikka Halmevuori